



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Kesätöihin viinakauppaan - Case Alko Oy

---

Marjoniemi, Ulla

2013 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää

## Kesätöihin viinakauppaan - Case Alko Oy

Ulla Marjoniemi  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2013

Ulla Marjoniemi

**Kesätöihin viinakauppaan - Case Alko Oy**

Vuosi

2013

Sivumäärä

58

Tämän opinnäytetyön aiheena on Alko Oy:n sesonkirekrytointiprosessin kehittäminen. Työssä tarkastellaan rekrytointiprosessin eri vaiheita ja pyritään selvittämään rekrytointiprosessin avainasioita eli asioita prosessin onnistumiseen. Tässä opinnäytetyössä käsitellään teorian ja ajankohtaisen tiedon kautta, mitä on rekrytointi, mitä lainsäädäntöä täytyy tuntea ja mistä eri vaiheista rekrytointiprosessi koostuu. Teoriaosuudessa tarkastellaan rekrytointia ja sen vaiheita yleisellä tasolla. Osuudessa pureudutaan myös osa-aikaisia ja määräaikaisia työntekijöitä koskevaan työlainsäädäntöön.

Case-osuudessa käsitellään Alko Oy:n toimintaa, henkilöstöpolitiikkaa ja yhtiön sesonkirekrytoinnin nykytilaa. Sesonkirekrytointiprosessin nykytilaa selvitetään kyselytutkimuksen avulla. Tutkimuksessa selvitettiin myös, miten Alkon sesonkirekrytointiprosessia tulisi kehittää. Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena kehitystutkimuksena. Tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä ja havainnointia. Kyselytutkimus lähetettiin 24:lle Alko Oy:n Helsingin alueen myymäläpäällikölle, joiden avulla ja joiden tarpeiden perusteella tuotetaan sesonkirekrytointiprosessi puolivuositain. Tulosten perusteella pyrittiin luomaan Alko Oy:lle selkeä rekrytointiprosessin tuottamiseen tarkoitettu ohjeistus. Omissa työtehtävissäni Alko Oy:n Helsingin alueen aluekoordinaattorina minulla on ollut mahdollisuus kerätä subjektiivisia havaintoja rekrytointiprosessista.

Tutkimuksen tuloksista on selvästi luettavissa, että suurin osa vastaajista kokee sesonkirekrytointiprosessissa samantapaisia ongelmia ja kehitystarpeita. Sesonkirekrytointiprosessin ongelmaiksi nousivat sen aikataulu ja siitä tiedottaminen. Tutkimuksesta selviää myös, että rekrytointiprosessin aloitusajankohta tulee harkita uudelleen ja siitä pitää tiedottaa myymäläpäälliköille sekä myymälähenkilökunnalle selkeämmin. Tutkimuksen tulosten ja omien havaintojen pohjalta tuotettiin sesonkirekrytointiprosessiohjeistus.

Asiasanat: rekrytointi, rekrytointiprosessi, henkilöstöhankinta, kehittämissuunnitelma, toimintaohjeistus

Ulla Marjoniemi

**Summer job in a bottle shop - Case Alko Oy**

Year	2013	Pages	58
------	------	-------	----

---

In this thesis, the seasonal recruiting process of Alko Oy has been evaluated. Different phases and key features of the process have been identified with an objective to develop and make the process more efficient. The theoretical part of the thesis concentrates on a general recruiting process, and the legislation behind such a process is reviewed.

In the case study section, the main operations and personnel policy performed by Alko Oy were surveyed. The current status of company's seasonal recruiting process conducted twice a year was studied based on the data obtained with a questionnaire targeted to the employees. The results indicate that several issues related to the process, like scheduling and communicating, need to be defined more clearly. After the analysis, guidelines to perform the recruiting process more efficiently were created.

Keywords: recruiting, recruiting process, human resources, operational guidelines, development plan

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja -strategia .....	8
2.1	Tutkimuksen strategia .....	10
2.2	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä .....	11
2.3	Toimintatutkimus .....	12
2.4	Aineistokeruumenetelmät .....	13
2.5	Opinnäytetyön rakenne .....	14
3	Rekrytointi .....	15
3.1	Rekrytoinnin taustatekijät .....	15
3.2	Työnantajakuva .....	16
3.3	Henkilöstösuunnittelu .....	18
3.4	Rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö .....	19
3.4.1	Lisätyöntarjoamisvelvoite ja etuoikeudet avoimna oleviin tehtäviin ....	19
3.4.2	Kausiluonteinen työ .....	20
3.4.3	Määräaikaisuuden peruste ja kesto .....	21
3.4.4	Määräaikaisen työntekijän oikeudet .....	21
3.5	Rekrytointiprosessi .....	22
3.5.1	Rekrytointitarpeen määrittely .....	23
3.5.2	Tehtävänkuvaus ja valintakriteerit .....	24
3.5.3	Työpaikkailmoitus .....	25
3.5.4	Valintaprosessi .....	25
3.5.5	Valintaperusteet .....	26
3.5.6	Haastattelu .....	26
3.5.7	Valintapäätöksestä tiedottaminen .....	27
3.5.8	Työsopimus .....	28
4	Case: Alko Oy .....	29
4.1	Alko yhtiönä .....	29
4.2	Alkon henkilöstö ja rakenne .....	30
4.3	Sesonkirekrytointi Alkossa .....	33
5	Kyselytutkimuksen toteutus .....	37
5.1	Kyselytutkimuksen tulokset .....	38
5.2	Johtopäätökset, oma havainnointi ja kehitysideat .....	43
5.3	Yhteenveto .....	46
	Lähteet .....	48
	Kuviot .....	49
	Liitteet .....	50

## 1 Johdanto

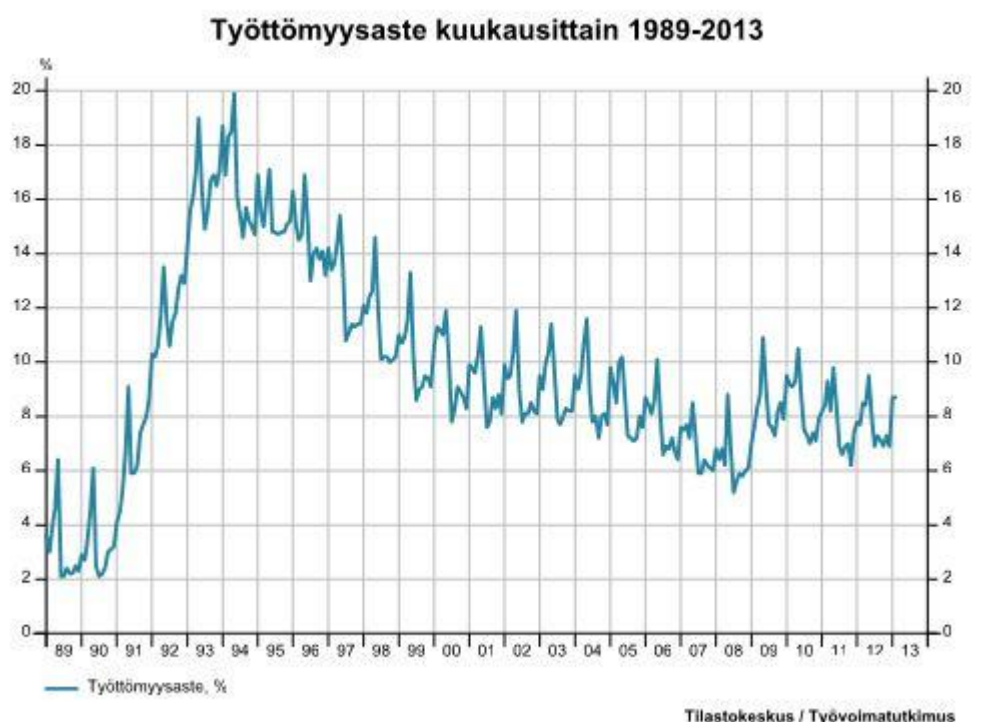
Yrityksen ehdottomasti tärkein voimavara on toimiva henkilöstö. Työntekijät saavat yrityksen toimimaan suunnittelemalla, valmistamalla ja kehittämällä erilaisia palveluita ja tuotteita. Teknologian, järjestelmien kehittymisen ja yritysten tuottavuuden takana on ansioituneita työntekijöitä. Heidän ansiostaan kehitys on jatkuvaa. Samalla osaava henkilöstö on tietysti riskitekijä. Pahimmassa tapauksessa, jos esimerkiksi yrityksen koko henkilöstö vaihtuisi kerralla, yrityksen toiminta todennäköisesti jouduttaisiin lopettamaan. Kaikkea tietoa ei voi edes siirtää uusille, rekrytoitaville henkilöille, koska teknologia kehittyy ja eri tehtävien vaatimustaso kasvaa niin nopeasti. (Syrjänen 2006, 146-147.)

Riippumatta siis siitä mikä on yrityksen tai organisaation toimiala, osaava henkilöstö on sen keskeinen menestyksen tekijä. Tämän vuoksi strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen sisältää ajatuksen siitä, että organisaatiossa on oltava määrältään riittävä, osaava ja motivoitunut henkilöstö, joka voi toteuttaa organisaation strategiaa. Henkilöstövoimavarojen johtaminen onkin oleellinen ja keskeinen osa muuta organisaation ja liiketoiminnan johtamista. (Honkaniemi ym. 2007, 16.) Kuten Syrjänen (2006, 146-147) sekä Honkaniemi (2007, 16) summaavat, osaava ja motivoitunut henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja menestystekijä. Onnistuneiden rekrytointien arvostus on kasvussa ja henkilöstöhallintoon osataan varata tarpeeksi resursseja. Ennen ihmiset saattoivat tehdä koko uransa yhdessä yrityksessä ja sitä arvostettiin. Jos työpaikka tai työnantaja vaihtui tiuhaan, oli työntekijässä oltava jotain vikaa.

Ajat ovat kuitenkin muuttuneet. Kun työntekijöiden ikärakenne nuorentuu, myös vaihtuvuus ja liikkuvuus lisääntyvät. Pitkän uran tekeminen yhden yrityksen palveluksessa on tänä päivänä harvinaista. Työpaikan vaihdoksilla pyritään hankkimaan lisää kokemusta, näkemystä ja osaamista. Mitä kouluttautuneempi työntekijä on sitä helpommin hän vaihtaa työnantajaa. Kun hyvä työntekijä lähtee, vie hän samalla mukanaan yrityksen henkistä pääomaa. Henkilökuntaa pyritäänkin sitouttamaan erilaisten koulutusten, valmennusten ja palkitsemisjärjestelmien avulla.

Työelämän hektiset ja jatkuvat muutokset asettavat henkilöstölle entistä enemmän odotuksia. Uusien toimintatapojen ja taitojen opettelu on jokapäiväistä, esimerkiksi aiemmin sihteerin tehtävissä työskennelleet joutuvat muuttamaan toimintaansa konsultatiiviseksi tai ehkä jopa asiantuntijoiden työn suuntaan. Myös esimiesten rooli on muuttunut johtajasta valmentajaksi. Osaamisen hallinta on nykypäivänä organisaation kriittinen menestystekijä. Taitovaahtimukset ovat siis kasvaneet paitsi henkilöstöammattilaisille, myös koko ajan suuremmissa määrin organisaation johdolle ja esimiehille suunnitella sekä toteuttaa henkilöstön hankintaa ja kehittämistä. (Honkaniemi ym. 2007, 16.)

Aikaisempaa suurempi vaihtuvuus asettaa lisävaatimuksia myös henkilöstösuunnittelulle. Yrityksillä on jatkuva tarve saada lisää osaavaa henkilökuntaa, vaikka työttömyysluvut kasvavat samanaikaisesti. Työttömiä oli Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan vuoden 2013 helmikuussa 231 000, mikä oli 27 000 enemmän, kuin edellisen vuoden helmikuussa (Tilastokeskus 2013). Kuviosta 1 nähdään, että työttömyysaste oli 8,7 prosenttia eli prosenttiyksikön suurempi kuin vuotta aiemmin.



Kuvio 1: Työttömyysaste kuukausittain 1989-2013 (Tilastokeskus 2013).

Haaste onkin siinä, miten saadaan osaava työvoima ja sitä tarvitseva työnantaja kohtaamaan oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Yrityksen kovat vaatimukset ja hakijoiden omat odotukset ja tarpeet asettavat paineita prosessin jatkuvalla kehittämiselle.

Onnistunut rekrytointi on onnistunut sekä hakijan että työnantajan näkökulmasta. Keskityn opinnäytetyössäni tarkastelemaan rekrytoinnin toteuttajan ja rekrytointitarpeen omaavien osapuolten yhteistyötä ja yritän löytää keinoja parantaa tätä yhteistyötä sekä selkeyttää prosessia.

Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää Alkon sesonkirekrytointiprosessia. Alkossa on erilaisia rekrytointiprosesseja myymäläverkoston esimiehille, kuukausipalkkaisille, osa-aikaisille ja sesonkityöntekijöille. Tämä tutkimus keskittyy sesonkityöntekijöiden rekrytointiprosessin kehittämiseen. Tutkimuksen tulosten perusteella pyrin tunnistamaan kehitystarpeet ja luomaan

mallin, jonka avulla voidaan onnistuneesti suunnitella ja toteuttaa tulevia sesonkirekrytointejä.

Kiinnostukseni aiheeseen heräsi uuden toimenkuvani kautta. Olen toiminut Alkossa neljä vuotta osa-aikaisena myyjänä. Syksyllä 2012 minut valittiin Alkon Helsingin alueen aluekoordinaattorin toimeen ja työnkuvani muuttui sen myötä. Työhöni kuuluu suurena osana Helsingin alueen myymälähenkilöstön rekrytoiminen sekä sesonkirekrytointien toteuttaminen ja organisointi kaksi kertaa vuodessa, keväällä ja syksyllä. Syksyllä rekrytoimme osa-aikaisia myyjiä joulusesonkiin ja keväällä kesäsesonkiin.

Toteutin yhdessä kollegani kanssa viime syksyn rekrytointin ja nyt, kun tuli kevään aika en löytänyt selkeää ohjeistusta enkä mallia suuren työn tekemiseen. Onnistunut rekrytointi vaatii hyvän organisoinnin. Selkeät ohjeet ja toimintatavat auttavat varsinkin uusia työntekijöitä onnistumaan vaativassa tehtävässä. Siitä syntyi ajatus luoda ohjeistus onnistuneen prosessin tuottamiseen. Tutkimuksen ja työn tekemisen etuna on, että tutkija on itse tekemisissä tutkittavan asian kanssa ja että hänellä on jonkinlainen kosketuspinta tieteellisen kohteensa käytännön ilmiöihin, kuten minulla työssäni tähän tutkittavaan prosessiin (Kananen 2009, 13).

Suurimpana haasteena koin kovin väljät puitteet onnistuneen lopputuloksen aikaansaamiselle. Yhtiö antaa uudelle rekrytoijalle vapaat kädet toteuttaa prosessi. Neuvoa kysyttäessä vastaan, että prosessi tuotetaan joka vuosi vähän eri tavalla ja jokainen etsii oman tyyliinsä. Koskaan aiemmin ei ole tutkittu tai kysytty palautetta prosessin onnistumisesta. On vain korjattu selkeästi esiin tulleet virheet tai kokeiltu kokonaan uutta tapaa tehdä sesonkirekrytointi.

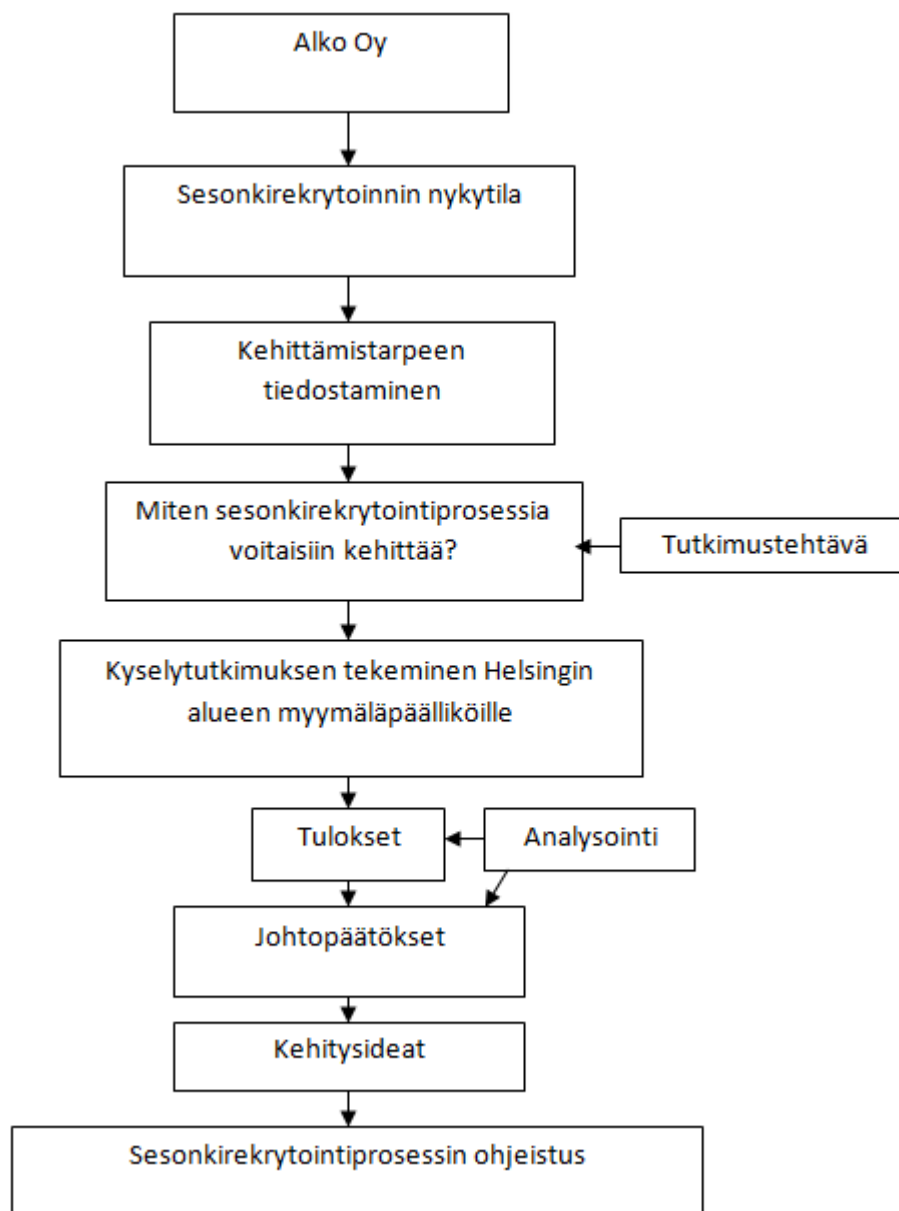
Yhtiö noudattaa hakuilmoituksissaan, lupa-asioissa ja viestinnässään yhtenäistä linjaa, mutta asioita ei ole koottu yhteen tiedonlähteeseen. Jokainen asia on etsittävä erikseen ja sen lisäksi hyväksyttävä muilla, jotta saadaan varmistus toimintatapojen oikeellisuudesta. Mielestäni olisi tärkeää, että yhtiöllä olisi selkeä ohjeistus kaksi kertaa vuodessa tapahtuvan suuren prosessin tuottamiseen. Se helpottaisi uusien aluekoordinaattoreiden työtä, kun käytettävissä olisi selkeä malli, jonka avulla toimia. Sain esimieheltäni, Helsingin alueen aluepäälliköltä, luvan työn tekemiseen. Sesonkirekrytointi on iso osa työtäni ja pyrin opinnäytetyössäni selvittämään, miten myymäläpäälliköiden mielestä sesonkirekrytointiprosessia tulisi kehittää.

## 2 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja -strategia

Jos haluaa tehdä laadukkaan opinnäytetyön, kannattaa panostaa dokumentaation tarkkuuteen niin, että ulkopuolisen arvioijan on mahdollista seurata työn kirjoittajan ajatuksenjuoksua ja logiikkaa tutkimusprosessin eri vaiheissa (Kananen 2009, 95). Tähän Kananen neuvoon olen tarttunut myös omaa opinnäytetyötä tehdessäni. Työssäni ei varsinaisesti yksilöidä yhtä on-



gelmaa, vaan työ on pikemminkin tutkimustehtävä. Työn tavoitteena on kehittää sesonkirekrytointiprosessia, jotta prosessista saadaan yhteneväisempi Alkon eri alueilla, ja samalla olisi toivottavaa, että laadukkaiden rekrytointien onnistumismahdollisuudet paranisivat. Kyselyn avulla pyritään selvittämään prosessin onnistuneisuuden tämän hetkistä tilannetta ja tunnistamaan kehitystarpeet. Saadun tiedon pohjalta on tavoitteena luoda ohjeistus ja toimintamalli tulevien sesonkirekrytointiprosessien tuottamiseen.



Kuvio 2: Tutkimuksen eri vaiheet.

Tämän opinnäytetyön ja tutkimustehtävän pääkysymyksiksi nousivat:

- Mitä asioita onnistunut rekrytointiprosessi edellyttää?
- Mistä eri vaiheista rekrytointiprosessi koostuu?

Tutkimustehtävän alakysymyksiä on kaksi, ja niiden avulla pyritään vastaamaan yrityksen tarpeeseen kehittää sesonkirekrytointiprosessia:

- Mitä asioita tulisi uuden rekrytoijan ottaa huomioon sesonkirekrytointia tehdessään?
- Miten sesonkirekrytointia voitaisiin kehittää?

Pyrin tutkimukseni avulla yksilöimään tämän hetkiset kehitystarpeet ja löytämään parhaat ratkaisut, joiden avulla rekrytointiprosessin epäonnistumisia saataisiin vähennettyä. Kuten Kananen (2009, 96) toteaa: toimintatutkimuksen peruselementti on pysyvä muutos. Tutkimus siis myös pitää näin ollen sisällään lupauksen paremmasta, kehittymisestä. Kuviossa 2 on esitetty tutkimuksen vaiheet.

## 2.1 Tutkimuksen strategia

Toimintatutkimuksen tarkan, selkeän ja yksiselitteisen määritelmän antaminen on haastavaa, koska kyseessä ei ole pelkkä tutkimusmenetelmä, vaan joukko erilaisia tutkimusmenetelmiä. Pitäisi oikeastaan puhua tutkimusstrategiasta, jolla lähestytään ja saadaan tietoa ilmiöstä. Toimintatutkimus on sekoitus muita tutkimusmenetelmiä, esimerkiksi kvalitatiivista ja kvantitatiivista. (Kananen 2009, 11.) Tutkimusstrategia koostuu erilaisista menetelmistä ja niiden toimintatavoista. Menetelmät koostuvat keinoista, joiden avulla tutkija pyrkii etsimään ja keräämään havaintoja tutkittavasta aiheesta. Tutkimusstrategiaan vaikuttavat oleellisesti tutkimuksen tehtävä tai tutkimusongelma ja sen luonne. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2003, 168-171.) Opinnäytetyöni on toimintatutkimus tai kehitystutkimus, koska sen tuloksena syntyy ohjeistus toimivasta sesonkirekrytointiprosessista.

Kehittämistutkimuksen tarkoitus on löytää käytännöllisiä ratkaisuja ja realistisesti toteutettavissa olevia vaihtoehtoja asiatiilojen parantamiseksi. Tutkittavia asioita on voitu tutkia eri tavoin jo aikaisemmin, mutta kehittämistutkimuksella pyritään löytämään uusi näkökulma ja lähestymistapa aiheeseen ja kehittää sitä eteenpäin, toivottavaan suuntaan. (Hakala 2004, 81.) Toimintatutkimuksella tarkoitetaan muun muassa käytännön työelämässä toimivien ihmisten oman työn tutkimusta, tarkastelua ja eteenpäin kehittämistä (Syrjänen ym. 1994, 17). Toimintatutkimuksessa toteutuvat kiteytettynä sen nimen mukaisesti tutkimus ja toiminta samanaikaisesti (Kananen 2009, 9).

Toimintatutkimuksen ja kehittämistutkimuksen yhteisiä piirteitä ovat siis tutkijan kokonaisvaltainen osallistuminen prosessiin ja sen kehittämiseen ja tuloksena syntyvä kehitys, joka auttaa tutkijaa omassa työssään. Toimintatutkimus nähdään ensisijaisesti ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessina. Se liittyy aina oleellisesti käytännön työelämään ja siellä oleviin käytännön ongelmiin. Tutkimuksella pyritään tiedostamaan ja poistamaan havaitut ongelmat. (Kananen 2009, 9.) Juuri tästä on kyse opinnäytetyössäni. Rekrytointi on osa joka päiväistä työtäni ja sesonkirekrytointiprosessi kaipaa kehittämistä. Pureutumalla ongelmiin voidaan löytää ratkaisun prosessin kehittämiseen ja selkeyttämiseen.

## 2.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Laadulliset menetelmät ovat nykypäivänä paljon käytettyjä ja suosittu tutkimusmuoto. Esimerkiksi 1960-luvulla oli vallalla kvantitatiivinen, tilastollisiin menetelmiin pohjautunut tutkimusote, mutta kyseinen tutkimusmenetelmä sulkee tieteellisen käsitteenmuodostuksen ulkopuolelle monia sellaisia ilmiöitä, joilla on todellinen ja keskeinen merkitys pyrittäessä ymmärtämään nykyaikaisen yritysorganisaation monisyistä toimintaa. Muutos näkyy hyvin esimerkiksi siinä, että nykypäivänä liiketaloustieteilijöiltä odotetaan laadullisten menetelmien osaamista ja hallintaa liiketaloustieteellisten tutkimusten suunnittelussa ja toteutuksessa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 14-15.)

Kvantitatiivisten tutkimusten määrä ei ole romahtanut, mutta laadulliset tutkimusmenetelmät ovat tärkeässä asemassa yritystalouden ja liikkeenjohdon ilmiöiden tutkimisessa. Kun tutkitaan johtamista, organisaatioita ja markkinoita koskettavia ilmiöitä, on toimivampaa lähestyä niitä laadullisella menetelmällä ihmisten toiminnan ja sosiaalisten prosessien kautta perinteisen tilastometodin sijaan. Laadullinen tutkimus ei pyri selittämään tai kontrolloimaan yrityksen toimintaa, vaan sen päätarkoituksena on lisätä ymmärrystä yrityksen eri toiminnoista erittelemällä laadullista aineistoa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 14-16.)

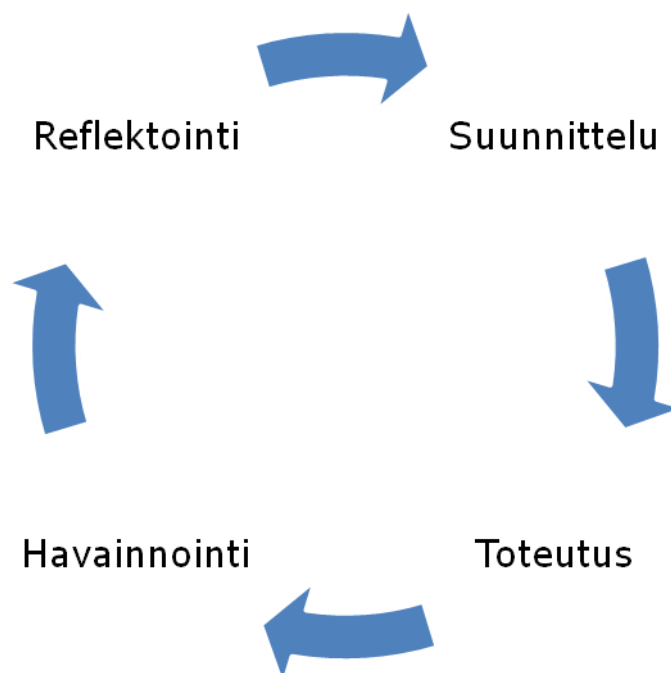
Laadullinen tutkimus on tutkimusmuoto, jolla pyritään tekemään havaintoja ja ”löydöksiä” ilman niin kutsuttuja määrällisiä keinoja tai tilastollisten menetelmien käyttämistä. Laadullista tutkimusta tehdään sanoin ja lausein, kun taas määrällinen tutkimus perustuu lukuihin ja tilastoihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei myöskään pyritä yleistykseen, toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkittavan ilmiön realistinen kuvaaminen, syvälinen ymmärtäminen ja selittäminen. Tutkimusta tehdessä ei myöskään tarvitse käyttää kvantitatiivisen tutkimuksen kaltaista tarkkaa viitekehystä. Laadullisen aineiston analyysi on jatkuva, syklinen prosessi, josta puuttuvat määrällisen tutkimusmenetelmän tiukat säännöt. (Kananen 2009, 18.)

Valitsin tutkimusmuodoksi laadullisen tutkimuksen, koska kohdejoukko on pieni ja se valittiin tarkoituksenmukaisesti. Tässä tutkimuksessa voidaan puhua myös case-tutkimuksesta eli tapaustutkimuksesta. Tapaus- eli case-tutkimus on yksi yleisimpiä liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tapaustutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa tutkitaan yksi tai muutama tarkoituksella valittu tapaus. Tapaus voi olla, kuten yleensä, yrityksen osa. Tai tapaus voi olla myös toiminnallinen, kuten prosessi ja tässä työssä sesonkirekrytointiprosessi. Tapaustutkimuksessa käytetään osallistuvaa havainnointia silloin, kun tutkija on samalla tutkittavan organisaation jäsen tai tutkija on muuten tekemisissä tutkimusaiheen kanssa arkipäiväisesti. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154-158.) Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää myös yksittäisiä viittauksia aineistoon. Viittauksissa voidaan kuvata tarkemmin jotain yksittäistapausta tai ottaa esimerkiksi puhesitaatteja, jotka esimerkillisesti tukevat tehtyä tulkintaa. (Alasuutari 2011, 52.)

Analyysi voidaan määritellä monin eri sanoin, mutta se tarkoittaa monimutkaisen ongelman pilkkomista pieniin, erillisiin osiin ja nämä pienet osat ratkaisemalla toivotaan pystyttävän ratkaisemaan kokonaisongelma. Analyysin vastakohtaksi on väitetty synteesiä, joka tulee kreikan kielen sanoista syn; summa ja thesis; asema. Synteesi tarkoittaa kahden tai useamman jo olemassa olevan asian yhdistämistä uudeksi asiaksi, joka on enemmän kuin osiensa summa. (Kananen 2009, 80.)

### 2.3 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksessa pyritään tuottamaan tietoa käytännön kehittämiseksi. Tutkimus kohdistuu erityisesti vuorovaikutukseen ja sosiaaliseen toimintaan. Jokainen ihminen suuntaa toimintaansa toisiin ihmisiin tai ottavat heidät huomioon toiminnassaan. Toimintatutkimus on yleensä tietylle ajanjaksolle rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jonka aikana suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. Toimintatutkimus voi olla myös vain oman työn kehittämistä. Oman työn työtehtävät edellyttävät kuitenkin lähes aina yhteistyötä muiden kanssa, ja siksi työn kehittäminen vaatii yksilöiden välisen yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen edistämistä. Tutkimuksessa on siis otettava huomioon muiden tehtävät, koko organisaatio ja toimintaympäristö. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 16-17.)



Kuvio 3: Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 35).

Toimintatutkimus on prosessi, jossa asioiden ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät vähitellen. Kun tutkimuksessa perinteisesti kiinnitetään huomiota siihen, miten asiat ovat, toimintatutkimuksessa ajatellaan, miten asiat ovat olleet ja mihin suuntaan ne ovat menossa. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 36.) Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan rekrytointia teoreettisesti sekä sen nykytilaa yrityksessä. Tuleviin prosesseihin pyritään vaikuttamaan positiivisesti tutkimuksen tulosten analysoinnin ja kehitysehdotuksien avulla.

## 2.4 Aineistokeruumenetelmät

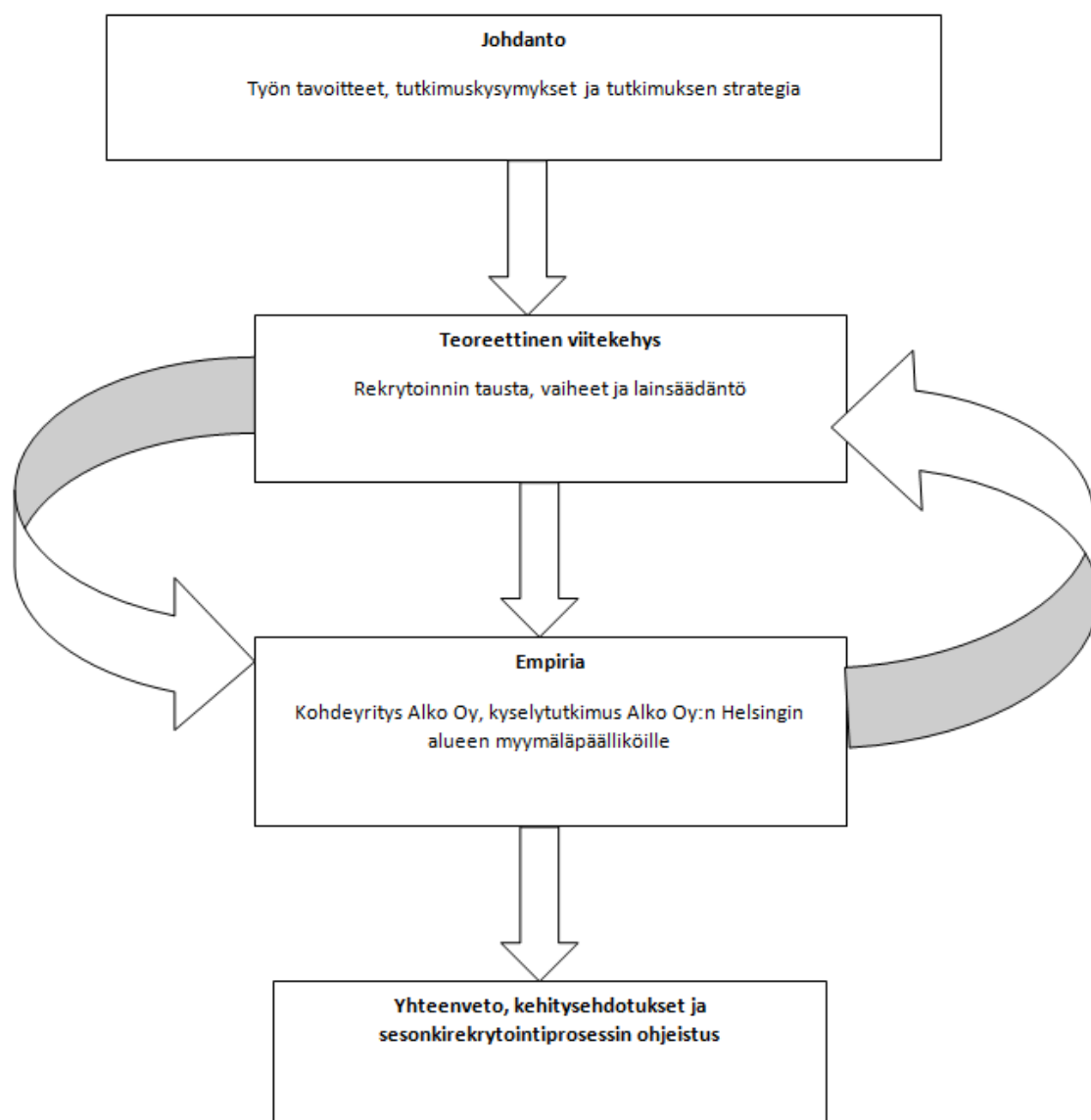
Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdistettynä riippuen tutkittavan ongelman luonteesta ja tutkimusresursseista. Yleisimmät laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja erilaisiin muihin dokumentteihin perustuva tieto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Opinnäytetyöni tutkimuksessa on kaksi erilaista aineistonkeruumenetelmää, havainnointi ja kysely. Havainnointia teen joka päivä työssäni. Pienistä havainnoista alkaa vähitellen muodostua uusia ajatuksia ja suunnitelmia. Tämän opinnäytetyön kautta saan tuoda esille omia kehitysehdotuksiani, joilla parantaa prosessia. Kerron ja pohdin, miten rekrytointiprosessi tällä hetkellä toimii ja esitän omia kehitysideoitani. Kyselyn avulla selvitän, miten myymäläpäälliköt näkevät tämän hetkisen tilanteen ja kehitystarpeet. Aineisto kerättiin käyttämällä Webedition-ohjelmalla tehtyä sähköistä kyselylomaketta. Kysely oli yhtä kysymystä lukuun otta-

matta strukturoitu, mutta jokaiseen kysymykseen oli myös mahdollista jättää vapaasti kirjoitettu sanallinen vastaus.

## 2.5 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu eri osioista (kuvio 4). Ensimmäisessä (johdanto) ja toisessa osassa esitellään työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmät. Kolmannessa tutustutaan rekrytointiin teorian avulla ja pureudutaan lainsäädäntöön. Neljännessä osassa esitellään case-yritys (Alko Oy) ja sen henkilöstöpolitiikka sekä yrityksen rekrytoinnin nykytila. Neljännteen osioon sisältyy tutkimuskyselyn tekeminen case-yritykselle. Tutkimuksen tulosten analysoinnin ja omien havaintojen pohjalta laaditaan lopuksi yhteenveto ja kehitysehdotukset sekä tuotetaan ohjeistus sesonkirekrytointiprosessin tuottamiselle.



Kuvio 4: Työn rakenne.

### 3 Rekrytointi

Rekrytointi alkaa olla nykypäivänä sanana jo kaikkien käyttämä, mutta yhtä hyvin voidaan puhua henkilöstöhankinnasta, työhönotosta tai palkkaamisesta. Kyse on kuitenkin erilaisista toimenpiteistä, joita organisaatiossa on tehtävä uuden henkilön löytämiseksi tiettyyn, ennalta määriteltyn, tehtävään. (Vaahtio 2007, 13.) Markkanen (2002, 5) tiivistää rekrytoinnin olevan suunnitelmallista palapelin kokoamista, jossa informaatiota hankitaan eri lähteistä.

Rekrytointiprosessi on jokaisessa yrityksessä erilainen. Joissakin yrityksissä yksi ihminen hoitaa keskitetysti kaikki rekrytoinnit, toisissa yrityksissä on oma yksikkö, jonka tehtävänä on organisoida ja toteuttaa rekrytoinnit. Osa yrityksistä suosii sähköisiä järjestelmiä, ilmoittelua sosiaalisessa mediassa ja erilaisia psykologisia testausmenetelmiä. Toisiin yrityksiin voi viedä ansioluettelon tiskille ja haastattelut tapahtuvat rennosti yrityksen takatilassa kahvikupposen ääressä. Kaikki nämä erilaiset toimintatavat ja -mallit tähtäävät kuitenkin samaan lopputulokseen eli uuden, hyvän työntekijän palkkaamiseen. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään rekrytoinnin eri vaiheita syvällisemmin ja tutustutaan prosessin eri vaiheisiin.

#### 3.1 Rekrytoinnin taustatekijät

Sana rekrytointi juontaa juurensa sotilasorganisaation värväystapahtumasta. Ranskankielinen verbi recruter on suomentunut koko kansan käyttämäksi verbiksi rekrytoida. Ranskan kielessä rekrytoinnin kohdetta, eli rekryyttiä tai rekrytoitavaa kuvaava substantiivi on recru maskuliinimuodossa ja recrue feminiinimuodossa. Ruotsinkielinen ansiosta termi on vakiintunut suomalaiseseen käytäntöön, ruotsin kielessähän on käytössä substantiivi rekryt, joka sotilasterminologiassa tarkoittaa alokasta eli palvelukseen otettavaa. Rekrytointi-käsitteen juuret ovat siten sotilaallisessa toiminnassa, mutta hyvin termi on pitänyt pintansa ja juurtunut käytettäväksi muissakin organisaatioissa. Suomalaisessa liike-elämässä, järjestömaailmassa ja julkisella sektorilla termi rekrytointi on vuosien kuluessa saanut kuitenkin pehmeämmän luonteen ja se sisältää työsuhteen aloittamisen ja siihen liittyvät edeltävät toimenpiteet, jotka yleensä ovat henkilöhakua ja -arviointia. (Markkanen 1999, 11.)

Rekrytointi ei saa olla aukon paikkaamista, ei samankaltaisen kuin poislähteneen henkilön etsimistä. Rekrytointia ei tehdä myöskään samankaltaisen osaamisen etsimiseksi. Uuden ihmisen rekrytointi tarjoaa ainutlaatuisen tilaisuuden hankkia uudenlaisia resursseja. Se tarjoaa tilaisuuden toimenkuvien kehittämiseen, henkilökiertoon ja työyhteisön kehittämiseen. Tätä mahdollisuutta ei kannata hukata. (Vaahtio 2007, 18.) Sijaisuuksien täyttö on tänä päivänä keskeisin syy yritysten työvoiman hankintaan. Vielä vuosituhannen alussa henkilöstön lisääminen oli yleisin rekrytoinnin syy. Uuden henkilöstön rekrytoinnin kynnys on noussut entistä kor-

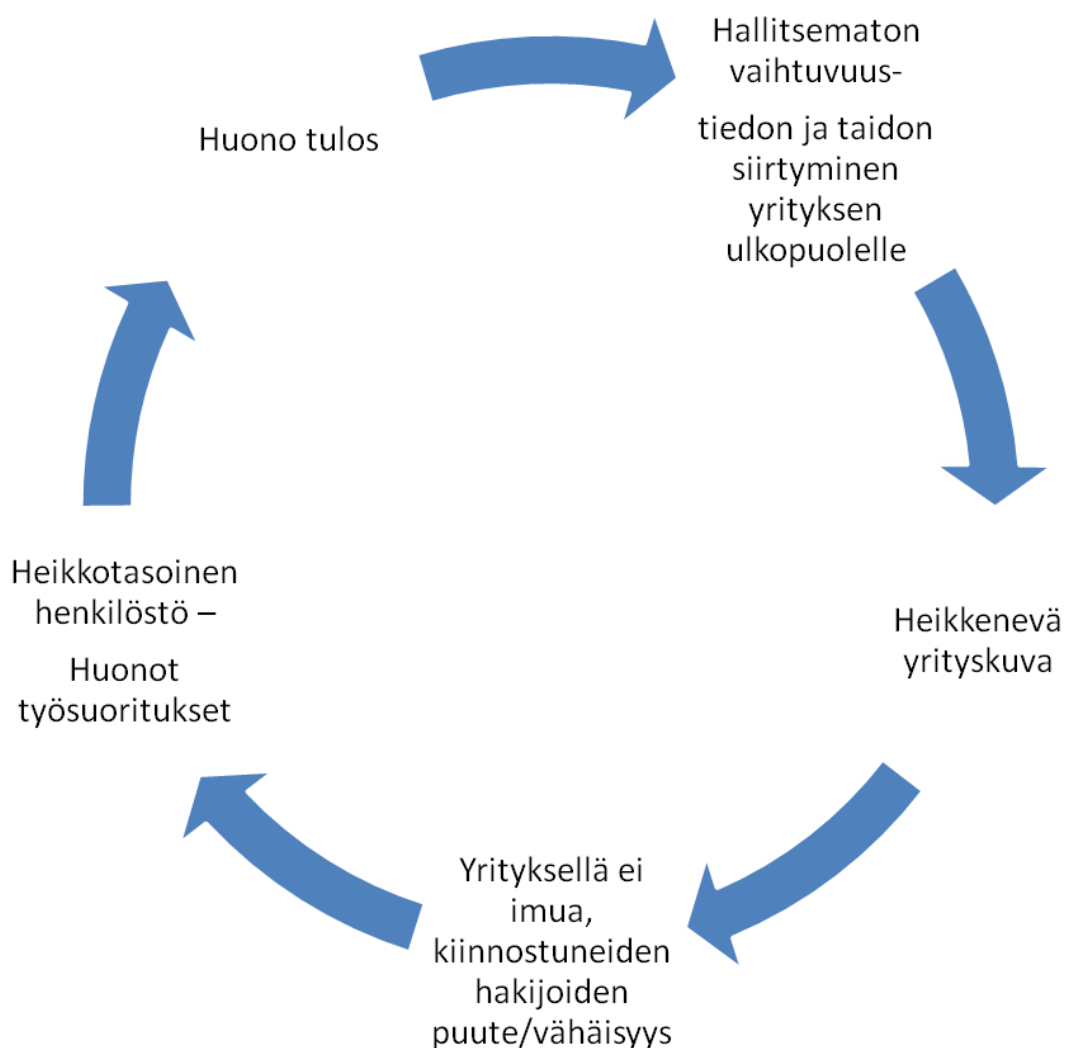
keammalle ja jatkaa nousuaan. Muutoksesta on selvästi luettavissa talouden ja työmarkkinoiden kiristyminen. (Vaahtio 2007, 31.)

### 3.2 Työnantajakuva

Imago tai suomalaisittain yksinkertaistettuna, maine, on yrityksen menestymisen kannalta erittäin tärkeä asia. Se nousee myös rekrytoinnissa tärkeään asemaan. Maineen kantasana ”maininta” viittaa siihen, että maine syntyy ja sitä ylläpidetään sekä siirretään nimenomaan puheen, mainintojen, avulla. Jos imago rakentuu mielikuvista, niin maine syntyy teoista. Maineen voi myös ajatella sisältävän sekä mielikuvat, että teot. (Vaahtio 2007, 60-61.)

Perinteisesti yrityskuva ja sen tutkiminen ovat liittyneet ensisijaisesti markkinoinnin tavoitteisiin, jolloin päähuomio on keskeisesti ollut yrityksen tuotteissa tai palveluissa. Silloin, kun yritysimagoon liittyvät näkökohdat ovat sidoksissa rekrytointiin, ollaan tekemisissä erittäin subjektiivisten näkemysten ja mielikuvien kanssa. Tällöin pitää paikkansa se, että koettu tila on totuus. Omilla henkilökohtaisilla kokemuksilla ja lähivaikuttajien informaatiolla on keskeinen merkitys mielikuvan muodostamisessa yrityksestä. Tämä on yrityksen näkökulmasta joko annettu mahdollisuus tai uhka. Yritys onkin tässä suhteessa ikään kuin oravanpyörässä. (Järvinen & Korosuo 1990, 49.)





Kuvio 5: Yrityksen oravanpyörä (Järvinen & Korosuo 1990, 49).

Samoihin ongelmiin on Vaahtio (2007, 32) määritellyt termit: rekrytointiongelmilla tarkoitetaan toimipaikan vaikeuksia työpaikkojen täyttämisessä alalle tyypillisessä, kohtuullisessa ajassa. Työvoimapula taas tarkoittaa sitä, että työvoimaa hakenut toimipaikka on jäänyt kokonaan tai osittain ilman hakemaansa työvoimaa.

Yrityksen henkilöstön hankinnan ja erityisesti sen saatavuuden kannalta olennaiseksi tekijäksi voisi siis listata organisaation vetovoiman. Tämä on sidoksissa imagoon ja myös liiketoiminnan tuloksellisuuteen. Mieleeni muistuu lausahdus, jossa todetaan yrityksen palvelun tason määriteltävän sen huonoimman työntekijän palvelun laadun mukaan. Tämä on liiankin usein valitettava totuus. Työntekijät, yksilöt, luovat yrityksen toiminnalle kasvot, tekevät siitä itsensä näköisen ja vetävät puoleensa samankaltaisia työnhakijoita.

Vaikka yrityskuva on todella tärkeä, sitä tärkeämpi asia vaikuttaa olevan itse työ ja sen sisältö. Tärkeää on, miltä työ vaikuttaa rekrytoitavan näkökulmasta eli miten hyvin se täyttää hänen arvostuksensa ja odotuksensa. Yrityskuvan voidaan ajatella olevan ensisijainen siten, että potentiaalinen hakija tekee itsenäisesti ratkaisun niiden organisaatioiden kesken, jotka täyttävät ensisijaisesti yrityskuvalliset, subjektiiviset odotukset ja mielikuvat ja tämän jälkeen tarjoaa itsensä toteuttamisen kannalta mielekästä työtä. Myös yrityksen käyttämällä rekrytointikeinoilla on erittäin keskeinen merkitys myös yritysimagon luonnille. Keinot rekrytoida uusia työntekijöitä ovat voimakkaasti vaikuttavia yrityskuvallisia viestejä. Näin ollen johdon mukaisuus ja suunnitelmallisuus tulee ulottaa myös muiden toimintojen ohella itse rekrytointin toteuttamiseen yrityksessä. (Järvinen & Korosuo 1990, 49-50.)

Kuten Järvinen ja Korosuo (1990, 49-50) edellä toteavat, oleellisinta on kuitenkin itse työ ja sen sisältö. Vaikka yrityksellä olisi paras mahdollinen työnantajakuva, tulee rekrytointi epäonnistumaan, jos haettu paikka ei täytä hakijan odotuksia.

### 3.3 Henkilöstösuunnittelu

Jokaisen yrityksen on tarkkaan ja jatkuvasti arvioitava, minkälaista ja kuinka paljon työvoimaa se tarvitsee toimintaansa varten. Jo olemassa olevia työntekijöitä voidaan hyödyntää toisissa tehtävissä, esimerkiksi työkierron kautta. Täytyy myös tarkastella onko olemassa tarve saada uusia työntekijöitä ja heidän kauttaan esimerkiksi lisää tietämystyyppistä osaamista organisaatioon. Henkilöstösuunnittelussa on myös erittäin tärkeää ottaa huomioon mahdolliset tulevat toiminnan muutokset, jotka voivat vaikuttaa henkilöstön määrään tai rakenteeseen. Rakeellisten muutosten lisäksi henkilöstösuunnittelussa kuuluu huomioida muita muutoksia, kuten esimerkiksi eläkkeelle jäämiset, ylenemiset tai koulutusten avulla lisätty osaaminen. Nämä kaikki vaikuttavat yrityksen uusien rekrytointien suunnitteluun.

Moilanen (2008, 51) listaa henkilöstösuunnittelussa huomioon otettavia seikkoja:

- henkilöstön rakenne ja sen määrä
- arvio henkilöstön rakenteen ja määrän kehittymisestä
- periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä
- arvio työntekijöiden ammatillisesta osaamisesta
- arvio työntekijöiden ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja niiden syistä
- arvio vuosittaisista koulutustavoitteista henkilöstöryhmittäin
- edellisissä kohdissa tarkoitettujen suunnitelmien ja tavoitteiden toteutumisen seurantamenettelyt

Jokaisen yrityksen tulee tunnistaa oma yrityskulttuurinsa ja kehittää oma rekrytointipolitiikkansa, jotta se osaa viestiä oikeanlaisesti ja kulttuurin mukaisesti rekrytointitilanteessa ja kehittää toimintaansa kokonaisvaltaisesti haluttuun suuntaan. Yrityksen on myös tärkeä tiedostaa, että henkilöstön hankintatavat sekä rekrytointiprosessin toteutus ovat voimakkaasti vaikuttavia yrityskuvallisia viestejä. Yrityksen tulee myös tunnistaa oma imagonsa työnantajana; se ei välttämättä olekaan sama kuin luotu yrityskuva yleensä. Rekrytointia on hyvä pitää arvokkaana investointina, johon tulee varata riittävästi aikaa ja resursseja, jotta vältetään kustannuksia ja ongelmia aiheuttavilta virhevalinnoilta. (Järvinen & Korosuo 1990, 101.) On myös hyvä muistaa, että tehtävä, johon henkilö valitaan tänään, voi jo parin vuoden kuluttua olla sisällöltään aivan toinen. Kannattaa miettiä ja suunnitella kauaskantoisemmin, mikä osuus nyt valittavalla henkilöllä on yrityksen tulevaisuuden visiossa ja mihin suuntaan työn vaatimusten arvioidaan painottuvan. (Vaahtio 2007, 71.)

### 3.4 Rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö

Rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö on hyvä tuntea jokaisen, joka on työnsä puolesta tekemisissä uusien rekrytointien tai rekrytoitavien henkilöiden kanssa. Lainsäädäntö turvaa työntekijän oikeuksia ja saattaa olla myös todellinen kompastuskivi ja katastrofin aiheuttaja yritykselle, jossa sitä ei tunneta eikä näin ollen noudateta. Nykypäivänä työntekijät tuntevat oikeutensa hyvin ja myös seuraavat omalta osaltaan niiden toteutumista yrityksen palveluksessa.

Lisätyöntarjoamista koskevassa laissa todetaan, että työnantajan on ennen rekrytointipäätöstä selvitettävä, onko työtä mahdollisesti tarjottava ensisijaisesti jollekin henkilölle vai voidaan tehtävään valita paras hakija avoimella hakumenettelyllä. Työlainsäädäntö asettaa rajoituksia vapaalle rekrytoinnille. Esimiehen on tarkoin selvitettävä henkilöstöhallinnon kanssa, onko yrityksellä velvoite työllistää jokin henkilö tai henkilöitä. Jos yrityksestä on esimerkiksi jouduttu irtisanomaan työntekijöitä, aiheuttaa laki irtisanotuille etulyöntiaseman verrattuna muihin hakijoihin. Jos työllistämisvelvoite koskee useampaa henkilöä, on selvitettävä, missä järjestyksessä työnantaja on velvollinen tarjoamaan näille töitä. Seuraavassa osiossa käsitellään työlainsäädäntöä osa-aikaisten ja määräaikaisten työntekijöiden osalta. (Moi-  
lanen 2008, 5.)

#### 3.4.1 Lisätyöntarjoamisvelvoite ja etuoikeudet avoimna oleviin tehtäviin

Juuri tämä edellä mainittu lisätyöntarjoamislaki velvoittaa työnantajaa tarjoamaan lisätyötä jo yhtiön palveluksessa oleville osa-aikaisille työntekijöille. Tämä velvoite koskee sellaisia tehtäviä, jotka ovat sopivia osa-aikatyötä tekeville. Työnantajalla ei kuitenkaan ole velvollisuutta tarjota lisätyötä, jos osa-aikainen työsopimus on tehty työntekijän toiveiden ja aloitteen mukaisesti osa-aikaiseksi tai työntekijä on muuten saattanut työnantajan tietoon, että

hän ei ole kiinnostunut työajan lisäämisestä. (Moilanen 2008, 82.) ”Jos työnantaja tarvitsee lisää työntekijöitä hänen osa-aikatyötä tekeville työntekijöilleen sopiviin tehtäviin, työnantajan on tarjottava näitä töitä osa-aikatyöntekijöilleen 6 luvun 6 pykälästä riippumatta.” (TSL 2:5.1.)

Valitessaan, kenelle osa-aikaisista työntekijöistä lisätyötä tarjotaan, työnantaja on velvoitettu noudattamaan tasapuolisuutta. Työnantaja on velvollinen tarjoamaan lisätyötä myös määräaikaiselle osa-aikatyöntekijälle, mutta vakinaisessa työsuhteessa työskentelevät osa-aikaiset menevät kuitenkin määräaikaisten edelle. Velvollisuus on varsin vahva, se ohittaa jopa takaisinottovelvollisuuden, kuten esimerkiksi irtisanotut henkilöt, jota käsiteltiin luvun johdannossa. (Moilanen 2008, 82.)

Työnantajan voi käytännössä olla erittäin vaikea arvioida sitä, tarvitaanko osa-aikaista työvoimaa lisää. Osa-aikaisilla työntekijöillä ei ole aina edes velvollisuutta ottaa vastaan työnantajan tarjoamaa työtä, jos kyseessä on esimerkiksi töihin kutsuttava työntekijä tai vähimmäisviikkotuntitakuunsa täyteen jo työskennellyt työntekijä. Työnantajalla voi olla peruste rekrytoida lisää osa-aikaisia työntekijöitä tarjoamatta lisätyötä vanhoille osa-aikaisille, mikäli syntyy toistuvasti sellaisia tilanteita, joissa töitä ei kyetä teettämään jo olemassa olevalla henkilökunnalla. Lisäedellytyksenä tähän on myös se, että kyetään objektiivisesti arvioimaan tilanteen jatkuvan samanlaisena, eikä työvoiman tarvetta voida ratkaista jakamalla töitä osa-aikaisten kesken. Käytännössä tämän seikan todentaminen on haastavaa, mutta se on silti mahdollista esimerkiksi tarkan dokumentoinnin ja laskelmien avulla. (Moilanen 2008, 83.)

### 3.4.2 Kausiluonteinen työ

Määräaikaisen työsopimuksen tekeminen ei ole vaivatonta. Määräaikaisuus vaatii aina hyvän perusteen ja yksi sellainen voi olla työn kausiluonteisuus. Kausiluonteisuus tarkoittaa, että työtä tehdään ainoastaan tiettyinä aikoina vuodesta tai että työn määrä esimerkiksi olennaisesti lisääntyy etukäteen tiedossa olevina ajanjaksoina. Työtä voidaan pitää kausiluonteisena myös, tilapäistyövoimaa tarvitaan vain lyhyehköksi ajaksi. (Moilanen 2008, 50.)

Työtä ei kuitenkaan pidetä kausiluonteisena, jos sitä teetetään toistuvasti vuosittain vähintään yhdeksästä kymmeneen kuukauteen. Tällaisessa tapauksessa työnantajalla on velvollisuus selvittää, voidaanko työntekijä työllistää kokoaikaisesti töiden uudelleenjärjestelyn avulla, loma-aikojen porrastamisella tai muulla työllä siksi lyhyeksi ajaksi, jolloin työtä ei ole tarjolla. Jos vastaus on myönteinen, työnantajan tulisi tarjota määräaikaiselle työntekijälle vakituista työtä. Työnantaja ja työntekijä voivat myös sopia määräaikaisesta työnteon ja palkanmaksun keskeytyksestä vakituksessa työsuhteessa. Jos tällainen sopiminen on mahdollista, se otetaan myös huomioon arvioitaessa sitä, onko määräaikaiselle työsopimukselle ollut peruste.

Määräaikaisen työsopimuksen perusteena kausiluonteisuus, tuotantohuippujen tasaaminen ja vuosilomasijaisuus voivat ilmetä jopa yhtä aikaa, esimerkiksi virvoitusjuomateollisuuden kesäsesongin aikana. (Moilanen 2008, 50.)

#### 3.4.3 Määräaikaisuuden peruste ja kesto

Määräaikaisuus on monisyisesti haasteellinen asia työnantajan näkökulmasta. Esimerkiksi työsopimusta solmittaessa sovittu määräaikaisuuden peruste sitoo työnantajaa, eikä hän voi jälkikäteen ilmoittaa eri perustetta kuin työsopimusta solmittaessa. Määräaikaiseen työsopimukseen on myös kirjattava ennalta sovittu työsuhteen kesto. Määräaikainen työsopimus voi päättyä sovittuna päivänä, tietyn tehtävän tultua suoritetuksi tai tietyn tapahtuman perusteella. Tyypillisiä esimerkkejä ovat esimerkiksi urakkaluonteiset rakennusprojektit, vuorotteluvapaan sijaisuuden päättymisen tai työntekijän äitiyslomalta töihin palaaminen. Määräaikaisen sopimuksen päättymisen voidaan määritellä myös edellä mainittujen perusteiden yhdistelmänä ja se onkin useissa tapauksissa suositeltavaa. (Moilanen 2008, 118-119.)

Päättymisajankohta tulee siis voida määritellä objektiivisin perustein. Siten ei voida esimerkiksi sopia, että sopimus päättyy, kunnes työnantajan tilapäisen työvoiman tarve päättyy, koska tässä tilanteessa päättymisajankohta ei ole määriteltävissä objektiivisesti. Sen sijaan työnantajan on etukäteen arvioitava, kauanko tilapäistyövoimaa tarvitaan ja kirjattava sopimukseen tietty päättymispäivä tai määriteltävä tietty tehtävä, jonka valmistuminen laukaisee määräaikaisen työsopimuksen päättymisen.

Jos työntekijä palkataan toisen työntekijän sijaiseksi, on vakituisen työntekijän töihin paluu luonteva määräaikaisen työsopimuksen päättymisajankohta. Määräaikaisen sopimuksen päättymisajankohdassa on hyvä olla sovittuna aina jokin päivämäärä vähintäänkin toissijaisena päättymisperusteena. Kyseisenä päättymispäivänä saadaan sopimus päätettyä, vaikka tehtävä ei valmistuisi tai sijaistettava henkilö ei palaisi takaisin töihin alun perin suunniteltuna ajan-kohtana. (Moilanen 2008, 119.)

#### 3.4.4 Määräaikaisen työntekijän oikeudet

Kuten jo aiemmin mainitsin, määräaikaisilla ja osa-aikaisilla työntekijöillä on oma erityislaatuinen asemansa työoikeudessa. Heidän tasa-arvoista asemaansa muiden työntekijöiden kanssa on pyritty lainsäädännön avulla turvaamaan. Siitä huolimatta määräaikaisilta työntekijöiltä puuttuu vakituiselle työntekijälle kuuluvia etuja. Työnantajalla ei esimerkiksi ole velvollisuutta tarjota määräaikaiselle työntekijälle lisää työtä työsuhteen päättyttyä eikä hänellä ole myöskään velvollisuutta sijoittaa työntekijää toisiin tehtäviin, vaikka niitä olisi tarjolla. (Moilanen 2008, 29.)

Työnantajan kannattaa olla tarkkana, mitä tulee sopimuksen päättymisajankohtaan. Jos työnantaja esimerkiksi sallii työntekijän jatkaa työtä määräaikaisen työsopimuksen päättymisen jälkeen, muuttuu työsopimus automaattisesti toistaiseksi voimassa olevaksi. Jos on tarkoituksena jatkaa työsopimusta uudella määräaikaisella työsopimuksella, sopimus on syytä tehdä riittävän ajoissa, ennen ensimmäisen määräaikaisuuden päättymistä. Lyhytkin työskentely ilman uutta sopimusta, määräaikaisen työsopimuksen päättymisen jälkeen voi merkitä työsopimuksen muuttumista toistaiseksi voimassa olevaksi. Vaikka työsopimus olisi ehtinyt muuttua lain mukaan tällä perusteella toistaiseksi voimassa olevaksi, osapuolet voivat senkin jälkeen sopia uuden määräaikaisen sopimuksen tekemisestä, joka kumoo työsuhteen vakinaistamisen. Työntekijällä on kuitenkin oikeus kieltäytyä uuden määräaikaisen sopimuksen tekemisestä ja vedota siihen, että työsopimus on muuttunut vakinaiseksi eli toistaiseksi voimassa olevaksi. Työnantajalle jää silloin kaksi vaihtoehtoa: hyväksyä tilanne ja oppia virheestään tai irtisanoa työsopimus. Irtisanomiselta kuitenkin edellytetään irtisanomisperustetta ja irtisanomismenettelyä. (Moilanen 2008, 154.)

### 3.5 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi vaatii toimintasuunnitelman: kuka tekee, milloin ja missä aikataulussa. Jos nämä asiat eivät ole selvillä, ei prosessi voi olla onnistunut. Rekrytointiprojekti vaatii myös vetäjän, yleensä se on rekrytoinnista vastaava esimies. Tässä Moilasen (2008, 32) esittämä esimerkki prosessin suunnittelun muistilistasta:

1. Kuka tekee lopullisen valintapäätöksen
2. Ketkä osallistuvat valintamenettelyyn
3. Miten varmistetaan riittävä asiantuntemus valintamenettelyssä
4. Mihin tehtävään työvoimaa haetaan
5. Onko työvoiman tarve väliaikainen vai pysyvä
6. Mikä työntekomuoto valitaan
7. Onko yrityksellä velvollisuus tarjota vapautuvaa työtä jollekin tai joillekin henkilöille
8. Miten valintaprosessi toteutetaan, käytetäänkö ulkopuolisia palveluita
9. Valintaprosessin aikataulu
10. Työn tavoitteellinen alkamisajankohta
11. Mihin mennessä työvoimaa viimeistään tarvitaan

Rekrytoinnin tarkoitus on löytää yrityksen palvelukseen uusi, laadukas työntekijä. Koska rekrytointipäätös ei ole yritystä sitova, on yrityksellä aina oikeus keskeyttää prosessi, jos hakijoiden joukosta ei löydy kriteereitä täyttäviä ehdokkaita. Yritys voi siis valintaprosessin eri vaiheissa muuttaa päätöstään, keskeyttää valintaprosessin ja olla hankkimatta lisätyövoimaa.

On hyvä kuitenkin ottaa huomioon se tosiseikka ja riski, että prosessin keskeyttäminen voi aiheuttaa tilanteen, että joku hakijoista katsoo työnantajan menettelyn syrjivän häntä. (Moi-  
lanen 2008, 5.)

Rekrytointi on prosessi ja sen kesto voi vaihdella muutamasta minuutista maksimissaan useisiin kuukausiin. Työpaikan vaihto merkitsee yleensä aina uutta rekrytointia ja näin ollen jokainen työssä käyvä henkilö on tullut joskus ainakin kerran rekrytoiduksi. Rekrytointi on siis yleinen ilmiö, josta kaikilla työelämässä olevilla ja olleilla on kokemusta. (Markkanen 1999, 12.)

Jokainen rekrytointi lähtee liikkeelle rekrytoivan yrityksen sen hetkisestä tilanteesta, ja prosessit ovat näin ollen erilaisia eri yritysten kesken. Yleisesti ottaen voidaan kuitenkin ajatella, että liikkeenjohdollisesta näkökulmasta jokaisella rekrytointiprosessilla on yleensä kolme päävaihetta. Vaiheet ovat tarjottavan työtehtävän analyysi, avoimesta työpaikasta tiedottaminen ja työntekijän valinta. Prosessi alkaa tehtävän määrittelyllä. Yrityksen on päätettävä millaiseen tehtävään uutta henkilöä tarvitaan ja millaisin kriteerein hänet valitaan. Sen jälkeen on mietittävä hakuilmoituksen kohderyhmää. Määritellään siis millä tavoin ja kuinka laajasti avoimesta paikasta tiedotetaan. Prosessi huipentuu lopulliseen valintaan, joka tehdään valitsemalla kandidaattien joukosta parhaaksi ja sopivimmaksi katsotuin henkilö. (Vaahtio 2005, 31.)

Rekrytointi voi myös epäonnistua. Suurin syy epäonnistumiseen on suunnitelmallisuuden ja toimivan rekrytointijärjestelmän puuttuminen. Riskit epäonnistua kasvavat, kun toimitaan sattumanvaraisesti ja usein ilman asiantuntijan apua ja opastusta. Osaamattomuus edellä mainitun kaltaisissa asioissa johtaa usein siihen, ettei yritys saa niitä resursseja, joita se tavoittelee. Imagokysymystä on myös tärkeää pohtia minimoitaessa epäonnistumisen riskiä. Yritys ei ehkä osaa antaa realistista kuvaa tarjotusta tehtävästä, työorganisaatiosta tai yrityksestä itsestään. Tämä saattaa johtaa siihen, että aikaisemmin tehtävästä kiinnostunut hakija ei päätekään ottaa haastetta vastaan. Jos rekrytointi kuitenkin toteutuu, voi se silti epäonnistua ja rekrytoitu siirtyy jonkin ajan kuluttua muihin tehtäviin yrityksen ulkopuolelle. Tämä saattaa johtaa siihen, että yritys kärsii vakavista rekrytointiongelmista, henkilökunnan vaihtuvuus on suuri, eikä pysyvää henkilöstöä saada yrityksen palvelukseen. (Järvinen & Korosuo 1990, 102.)

### 3.5.1 Rekrytointitarpeen määrittely

Rekrytointiprosessi alkaa aina tarpeen määrittelystä. Ennen prosessin käynnistämistä on syytä miettiä, tarvitaanko uutta henkilöä todella ja onko olemassa muita vaihtoehtoja, joilla esimerkiksi poislähteneen henkilön työt voitaisiin hoitaa. Töitä voidaan aina jakaa jo olemassa

oleville työntekijöille, mutta ennen jakamista on huolellisesti tarkasteltava, ettei kukaan kuormitu niistä liikaa. Suositeltavaa on myös miettiä voitaisiinko työmenetelmiä kehittämällä tai parempia työvälineitä hankkimalla tyydyttää lisääntynyt työntarve. (Österberg 2005, 71.)

Kun määritellään tarvetta palkata uusi työntekijä, on suositeltavaa miettiä myös työyhteisön kokonaisuutta, nykyistä henkilöstörakennetta ja sen toimivuutta. Aina ei ole tarpeellista rekrytoida saman kompetenssin omaavaa henkilöä kuin poislähtenyt oli. Henkilöstösuunnittelussa tulisi aina ennakoida miten tehtävän vaatimukset ja koko työyhteisön toimintaympäristö tulevat tulevaisuudessa muuttumaan. On hyvä suunnitella tarkkaan, mitä ja minkälaista osaamista yrityksen henkilöstörakenne todella tarvitsee ja löytyisikö sitä jo olemassa olevista resursseista. Mahdollisesti kyseessä on kenties kokonaan uusi toimenkuva ja uudenlaisen osaamisen tarve, jonka voisi täyttää lisäarvoa tuovan uuden henkilön palkkaamisella. Uuden rekrytoinnin pohjana voi käyttää myös poislähtijän kanssa käydyn keskustelun perusteella kerättyjä näkemyksiä toimenkuvasta, työn vastuusta ja työtehtävän kehittymisestä. (Österberg 2005, 71.)

### 3.5.2 Tehtävänkuvaus ja valintakriteerit

Rekrytointiprosessin käynnistäminen on miltei mahdotonta, jollei tarkastele aluksi, mikä on täytettävän tehtävän vaatimustaso ja mitkä ovat ne ominaisuudet, jotka ovat keskeisiä työssä menestymisen kannalta. On siis suositeltavaa tarkastella tehtävän kuvaa kriittisesti ja pohtia, mitä kyseinen rooli tarkoittaa, mitä siinä tulee saada aikaan, mahdollisesti miten ja erityisesti miksi. Ensin täytyy selvittää tavoite, mihin pyritään ja minkä takia kyseistä henkilö ylipäättään tarvitaan. Lähtökohdan tulee olla strateginen. Ammatillinen osaaminen on avainasemassa onnistuneen rekrytoinnin ja sen jälkeisen työsuorituksen kannalta. Toisaalta on myös tärkeää miettiä henkilön ominaisuuksia ja hänen persoonallisuuttaan. Strategia ohjaa organisaation rakennetta ja rakenne taas koostuu ihmisistä. Nämä keskenään muodostavat työyhteisön, jonka sisällä laaditaan taktiikka ja pelisäännöt, miten tulee toimia kilpailutilanteessa tai mikäli kysymys on yleishyödyllisestä organisaatiosta, niin mitkä ovat ne keskeiset päämäärät, joihin toiminnalla tähdätään. Tehtävän määrittelyssä on kuitenkin hyvä olla realistinen ja muistaa, että yli-ihmistä etsivä ilmoitus karkottaa taitavatkin hakijat. (Markkanen 1999, 17-18.)

Tehtävän kuvausta laadittaessa on syytä paneutua konkreettisiin, arkipäiväisiin tilanteisiin ja tapahtumiin, jotka tulevat toimenhaltijaa vastaan jokapäiväisessä työssä. Rutiinit, aikaa vievät asiat, työn kannalta merkittävät tapahtumat ja kaikki siltä väliltä tulee kuvata mahdollisimman käytännönläheisesti ja realistisesti. Kiusauksena on tietenkin maalata kuva ideaalityypistä. Kuten aiemmin todettiin, tyypillisin virherekrytoinnin syy liittyy tilanteeseen, jossa kuvaus tehtävän vaativuudesta on annettu ikään kuin toiveena ja luotu maailmoja syleilevä kuva tehtävän sisällöstä. Kun mitat täyttävää työntekijää on haettu ja lopulta ehkä löydetty, pettymys tehtävään on ollut tehtävään valitulle suuri, kun rooli onkin painottunut rutiiniteh-



täviin ja sen tapaisiin asioihin, joita ei mainittu alkuperäisessä tehtävän kuvauksessa. (Markkanen 1999, 19.)

### 3.5.3 Työpaikkailmoitus

Hakukanavan valinta on tärkeä osa rekrytointiprosessia ja kohderyhmän huomion saavuttamista. Päätetäänpä käyttää mitä hakukanavaa tahansa, työtehtävä ja sen vaatimukset on muotoiltava sellaiseksi sanalliseksi viestiksi, joka tavoittaa halutun kohdejoukon. Ilmoitus voi olla sanoma- tai ammattilehdessä, internetissä, yrityksen ilmoitustaululla tai vaikka lyhtypylväässä, mutta tietyt asiat siinä pitää olla, jotta se täyttää tehtävänsä. Ilmoituksen tulee sisältää kaikki potentiaalisten hakijoiden tarvitsema tieto. Jokainen työpaikkailmoitus kertoo yrityksestä myös muuta, halutaan tai ei. Se voi luoda yleisön keskuudessa myönteistä tai kielteistä mielikuvaa. Monet lukevat työpaikkailmoituksia silkasta mielenkiinnosta, vaikka aikomuksena ei ole hakea mitään paikkaa ja samalla muodostavat käsityksen rekrytoivista yrityksistä. (Vaahtio 2005, 129.)

Työpaikkailmoitus on ennen kaikkea markkinointia. Ilmoituksella markkinoidaan avointa työpaikkaa henkilöille, joiden toivotaan hakevan paikkaa. Ilmoituksen tulee herättää kohderyhmän huomio, sen tulee kiinnostaa ja johtaa haluttuun toimintaan. Ilmoituksen tyylin ja kielen tulee olla sopusoinnussa toimialan ja yrityksen yrityskuvan ja imagon kanssa. Tekstin tulee olla sujuvaa ja kielen virheetöntä. (Vaahtio 2005, 129.)

Yrityksen mielikuvien lisäksi mielessä kannattaa pitää myös juridiset näkökulmat. Moilanen (2008, 90) muistuttaa sudenkuopista seuraavalla tavalla: Hakuilmoituksen huolellinen laatiminen on tärkeää. Hakuilmoituksesta käyvät ilmi ne valintaperusteet (pätevyysvaatimukset), joihin työnantajan valintapäätöksen tulee lähtökohtaisesti perustua. Hakuilmoituksen sisällöllä on juridista merkitystä. Esimerkiksi epäiltäessä työnantajan rikkoneen tasa-arvolakia tai yhdenvertaisuuslakia, hakuilmoituksessa mainituilla pätevyysvaatimuksilla on usein ratkaiseva merkitys.

### 3.5.4 Valintaprosessi

Valintaprosessi on jokaisessa yrityksessä erilainen. Prosessia helpottaa valintakriteerien tarkka ennalta suunnittelu. Valintakriteerien suunnittelun lisäksi on myös tehtävä aikataulutus ja mietittävä, ketä prosessi työllistää. Vastuunjako ja siitä tiedottaminen ovat myös oleellisia osia onnistuneen prosessin aikaansaamisessa. Valintaprosessi on aina monimutkainen tapahtuma, joka vaatii resursseja ja ajankäyttöä onnistuakseen.

Joillakin yrityksillä ja organisaatioilla on käytössään erilaisia työkaluja ja hakemusten hallinnan ja lajittelun apuvälineiksi. Hakemusten perustiedot voidaan esimerkiksi tallentaa sähköiseen rekrytointijärjestelmään, josta on helppo poimia sopivan profiilin täyttävät kandidaatit. Organisaatiolla voi olla myös internet-pohjainen työnhakulomake, josta hakijatiedot tallentuvat suoraan rekrytointijärjestelmään. Yhdenmukaiset hakemukset auttavat hakijoiden vertailussa ja nopeuttavat tiedonhakua sekä takaavat laadukkaamman lopputuloksen. (Honkaniemi ym. 2006, 49.)

### 3.5.5 Valintaperusteet

Valintapäätöstä tehtäessä ensisijaisena tavoitteena on löytää tehtävään paras hakija. Valintapäätöksen tulee perustua hakijoiden paremmuuden vertailuun niitä valintakriteereitä käyttäen, jotka työnantaja on etukäteen tehtävälle asettanut. Juuri tämän vuoksi valintaperusteiden tarkka ja huolellinen määrittely onkin valintaprosessin tärkeimpiä vaiheita. Kriteereihin on hyvä palata prosessin joka vaiheessa ja miettiä olisiko jotain niistä syytä sulkea pois ja jostain painottaa entistä voimakkaammin. (Moilanen 2008, 23.)

Eri valintakriteereiden painoarvot saattavat täsmentyä vasta valintaprosessin aikana. Silloin kun valintaperusteille annetaan erilaisia painoarvoja, niiden käyttäminen ei saa olla syrjivää; hakijoita on kohdeltava tasavertaisesti. Tasa-arvolaki kieltää myös sukupuolen perusteella syrjivän ilmoittelun, paria poikkeusta lukuun ottamatta. On myös syytä ottaa huomioon muut lain asettaman rajoitteet hakijoita vertaillessa. Perheen suunnittelu tai uskonnollinen tausta ovat myös asioita, jotka eivät saa vaikuttaa lopulliseen valintaan. (Moilanen 2008, 16-17.)

### 3.5.6 Haastattelu

Rekrytointitapahtumaan liittyvän tiedonkeruun tavanomaisin menetelmä on haastattelu. Työsuhte solmitaan harvoin ilman jonkinlaista haastattelua. Työhönottohaastattelu tähtää aina tiedon keräämiseen ja on selvästi päämäärähakuista toimintaa. Haastattelussa tarkastellaan aina sekä kielellistä että ei-kielellistä viestintää. Haastateltavan ajatukset, mielipiteet, tunteet, asenteet ja tiedot eri asioista tulevat haastattelun kuluessa esiin puheen ja non-verbaalisen elekielen kautta. Vaikka haastattelu on kaksisuuntaista vuorovaikutusta, ohjaus täytyy kuitenkin olla haastattelijan käsissä. Hänen johdolla tilannetta viedään eteenpäin ja haastattelijasta pystyy myös johdattelemaan keskustelua. Haastattelun päämäärä ei ole pelkästään tiettyjen asioiden selville saanti, vaan keskusteluista saadun informaation kautta luoda kuva haastateltavasta ja ennen kaikkea pyrkiä ennustamaan suoritustaitoa ja ammatillista osaamista siinä tehtävässä, mihin haastateltava on hakemassa. (Markkanen 1999, 119-120.)

Rekrytointihaastattelussa keskitytään pääsääntöisesti kahteen asiaan: ammatilliseen osaamiseen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Jälkimmäisten selvittämiseksi haastattelijan tarkoituksena on myös tunnustella ehdokkaan ja rekrytoivan esimiehen välisiä henkilökemioita. Ammatillisen taustan ja osaamisen selvittelyssä käytetään yleensä työvälineenä ehdokkaan lähettämää hakemusta ja ansioluetteloa, josta näkyy hänen koulutuksensa ja työkokemuksensa. Näihin dokumentteihin on syytä tutustua huolellisesti ennen haastattelua.

Rekrytoijan on hyvä pitää haastattelussa kirjaa siitä täyttääkö jokainen hakija hänen etsimänsä kriteerit. Joskus voi käydä esimerkiksi niin, että joku hakijoista häikäisee haastattelijan jollain piirteellä, esimerkiksi loistavalla kielitaidolla siinä määrin, että muut kriteerit unohtuvat. Tätä kutsutaan haloefektiksi. Loistava suoriutuminen yhdellä osa-alueella heijastuu ehdokkaan kaikkiin muihinkin piirteisiin niin, että ne virheellisesti koetaan myös ylivertaisiksi. Tällaisessa tilanteessa rekrytoinnin lopputulos ei välttämättä olekaan niin hyvä, kuin toivottiin. (Vaahtio 2005, 72-73.)

Kuten aiemmin todettiin, haastattelijoiden on hyvä tuntea ainakin pääpiirteittäin lainsäädäntö, joka rajoittaa tiettyjen kysymysten kysymistä. Esimerkiksi henkilökohtaiset asiat kuten perhesuunnittelu ja uskonto eivät kuulu haastattelijalle lainkaan ja on syrjintää karsia joku ehdokkaista näiden vastausten perusteella. Haastattelija esittämän epäasialliset kysymykset, kömpelyys ja ylimielisyys kostautuvat yritykselle huonona maineena. Aivan samalla tavoin miellyttävä haastattelutilanne luo hyvää mainetta ja ylläpitää positiivista yrityskuvaa. Hyvä haastattelija ei ole virheitä etsivä inkvisiittori. Sen sijaan taitava haastattelija pyrkii löytämään haastateltavista myönteisiä piirteitä ja potentiaalia, jota yritys voi hyödyntää. (Vaahtio 2007, 87.)

### 3.5.7 Valintapäätöksestä tiedottaminen

Valintapäätöksestä tiedottaminen on myös yksi prosessin vaiheista, joka on syytä suunnitella huolellisesti. Varsinkin negatiivisesta päätöksestä hakijalle tiedottaessa tahdikkuus on paikallaan. Vaikka hakija ei loppujen lopuksi soveltuisikaan täytettävänä olevaan tehtävään, voi hän olla potentiaalinen hakija johonkin muuhun tehtävään samassa organisaatiossa. Samoin kyseinen ehdokas saattaa myöhemmin tulla eteen jossakin toisessa organisaatiolle tai rekrytoijalle tärkeässä yhteydessä, jolloin on olennaista se, miten ehdokas muistaa, että häntä kohdeltiin prosessin aikana. Ehdokkaalla voi myös olla laaja tuttavapiiri, jolle hän kommentoi hakuprosessia ja siten vaikuttaa mielikuvaan organisaatiosta työnantajana. (Honkaniemi ym. 2006, 149.)

Kandidaatti on saattanut asettaa paljon toiveita valituksi tulemiseensa ja voi olla hyvinkin haavoittunut ja kriittinen, jos häntä ei valittu tehtävään. Päätäjän kannattaa tiedottaa lop-

pusuoran ehdokkaita valintapäätöksestä mieluummin puhelimitse kuin kirjallisesti, ja tehdä se itse eikä esimerkiksi assistentin välityksellä. Yksi suositeltava tapa on kerrata valintakriteerit ja tehtäväkuvaus sekä peilata tiedustelijan osaamista ja vahvuuksia suhteessa niihin. Rekrytoinnista vastuussa olevan henkilön ei kuitenkaan tarvitse analysoida tiedustelijan ominaisuuksia kovin syvällisesti tai eritellä muiden loppusuoran ehdokkaiden ominaisuuksia kysyjälle. Keskustelu on hyvä rajata tiedustelijaan itseensä liittyviin asioihin, jotta muiden ehdokkaiden yksityisyydensuoja ei vaarannu. (Honkaniemi ym. 2006, 149-150.)

Prosessin eri vaiheista tiedottaminen ja hakijan ajan tasalla pitäminen on osa huolellisesti hoidettua valintamenettelyä. Hakijoille tiedotetaan valintamenettelyn eri vaiheista ja prosessin etenemisestä. Erityisesti, jos valintamenettely viivästyy, parhaiden ehdokkaiden mielenkiinto voi vaarantua ja kääntyä uusiin työtilaisuuksiin. Määräaikaisten ja osa-aikaisten työtehtävien täyttäminen on erityisen haastavaa, koska valtaosaosa hakijoista tavoittelee ensisijaisesti vakituista ja kokoaikaista työsuhdetta. Hakijoita on hyvä kannustaa koko rekrytointiprosessin ajan pitämään hakemuksensa voimassa tiedottamalla aktiivisesti valintaprosessin kuluista.

Sen jälkeen, kun valintapäätös on tehty, valitulle hakijalle ilmoitetaan luonnollisesti ensin valinnasta. Jos valinta johtaa työsopimuksen syntymiseen, valinnasta tiedotetaan muille hakijoille. Työyhteisö on hyvä pitää ajan tasalla valintaprosessin vaiheista, mutta on tärkeää kuitenkin muistaa, että hakijoiden henkilöllisyyttä ei saa paljastaa, se on luottamuksellista tietoa. Kun työsopimus tehtävään valitun kanssa on tehty, valintapäätös on julkinen ja asiasta tiedotetaan yrityksen sisällä sekä yrityksen tai kyseisen henkilön sidosryhmille. On tärkeää miettiä etukäteen keille valinnasta tiedotetaan, sillä se auttaa uutta työntekijää sopeutumaan uuteen ympäristöönsä.

### 3.5.8 Työsopimus

Työsopimusta tehtäessä pitää muistaa, että työlainsäädännön puitteissa on määritelty lukuisia pelisääntöjä, joita työnantaja- ja työntekijäpuolen pitää noudattaa. Työsopimuslaki antaa vähimmäismääräykset työsopimuksen tekemiseen sekä kertoo, mitkä ovat työnantajan ja työntekijän velvollisuudet. Laki myös kertoo miten työsuhteen päättämistilanteissa menetellään. Tämän vuoksi jokaisen rekrytoivan esimiehen on tärkeä tuntea laki ja noudattaa sitä tarkasti. (Österberg 2005, 46.)

Vaikka valinnasta on jo ilmoitettu, kaupat on tosiasiallisesti lyöty lukkoon vasta, kun molemmat osapuolet ovat kirjoittaneet työsopimuksen. Myös yksityisoikeudellisissa työsuhteissa noudatetaan muutamia poikkeuksin pääsääntöisesti työsopimuslakia. Lain mukaan työsopimus on sopimus, jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkontana sitoutuvat henkilökohtaisesti

tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan (Vaahtio 2007, 134-135).

Työsopimus voidaan tehdä suullisesti, kirjallisesti tai nykyään myös sähköisesti. Kaikki näistä ovat periaatteessa yhtä sitovia ja päteviä, mutta suullisella sopimuksella on se huono puoli, että ristiriitatilanteissa joudutaan ”sana sanaa vastaan” -tilanteisiin. Edelleen kuitenkin kaikkein luotettavin ja käytetyin sopimuksen muoto on kirjallinen, jossa toinen kappale jää työntekijälle ja toinen työnantajalle. Työsopimuksesta tehtäessä on otettava huomioon myös lain-säädäntö ja alalla mahdollisesti sovellettava työehtosopimus (TES). Jos alalla ei ole työehtosopimusta lainkaan, työsopimuksen merkitys korostuu. Työnantajan edustajan on muistettava pitää huoli siitä, että hän ilmoittaa hakijalle sopimusneuvotteluissa, että työsopimus syntyy vasta, kun kirjallinen sopimus on molemmin puolin hyväksytty ja allekirjoitettu. (Moilanen 2008, 26.)

#### 4 Case: Alko Oy

##### 4.1 Alko yhtiönä

Alko on valtion omistama, itsenäinen osakeyhtiö, joka kuuluu sosiaali- ja terveysministeriön hallintaan ja valvontaan. Alkolla on Suomessa yksinoikeus yli 4,7 tilavuusprosenttia alkoholia sisältäviä juomien vähittäismyyntiin ja se on perustettu 5.4.1932 (Oy Alkoholiliike Ab). Vuosi 2012 oli yhtiön 80. toimintavuosi.

Alkolla on laaja toimintaverkosto, joka kattaa koko Suomen. Vuonna 2012 Alkolla oli 350 myymälää ja asiakkaita palveli myös 107 tilauspalvelupistettä. Tilauspalvelupisteistä asiakkaat voivat tilata ja noutaa alkoholijuomia paikkakunnilla, joissa ei ole Alkon myymälää. Asiakkaita Alkossa asioi 61,7 miljoonaa ja yhtiön liikevaihto oli 1207,2 milj. euroa. Alkon pääkonttorissa Helsingin Salmisaaressa (osoite Salmisaarenaukio 1, 00180 Helsinki) työskenteli vuoden 2012 lopussa 135 henkilöä. (Alko 2013.)

Alkon olennaisin tehtävä on olla osa järjestelmää, jolla pyritään säätelemään alkoholin kulu-tusta, sekä samalla rajoittamaan siitä aiheutuvia haittoja. Vastuullisuus on yksi Alkon tärkeimmistä arvoista ja sille on löydetty kolme eri näkökantaa: sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristövastuu. Yhtiö noudattaa tarkasti kaikkia niitä sääntöjä ja ohjeita, joita alkoholi-kauppaa varten on laadittu. Monopoliasema tuo mukanaan myös erityisen vaatimuksen olla tasapuolinen tavarantoimittajia kohtaan.

Alkolaisten missio on ”Alkoholijuomien vastuullinen myynti tasapainossa hyvän asiakaspalvelun ja taloudellisen tehokkuuden kanssa.” Tänä päivänä Alkon toiminnan jatkumisen välttä-

mätön edellytys on asiakastyytyväisyys, Alkon visio kuuluukin: ”Vastuullinen ja palveleva, Suomen paras vähittäiskauppa.” Alkolaisten arvolupaukset voisi tiivistää sanoihin; vastuullisuus, palveluhenkisyys, osaaminen, yhdessä onnistuminen ja tuloksellisuus.



Kuvio 6: Alko Oy:n visio, arvot, strategia ja missio (Alko 2013).

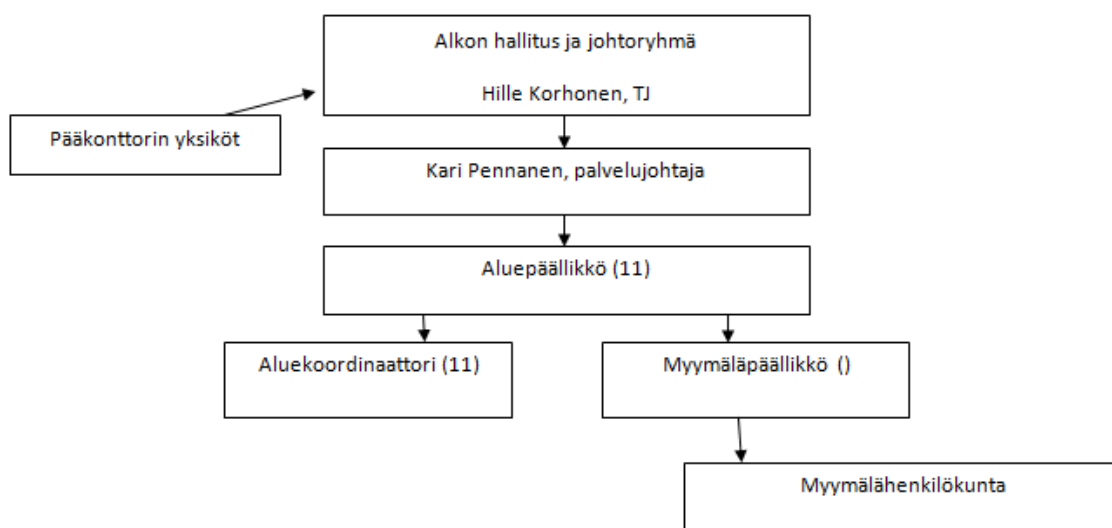
Myös Alkolla on kilpailijoita. Usein luullaan, että anniskeluravintolat tai päivittäistavarakaupat kilpailevat samoilla markkinoilla, mutta näin ei kuitenkaan ole. Alkon kilpailijat muodostuvat alkoholijuomia maahantuovista yrityksistä, tavarantoimittajista ja toimittajien myyntiedustajista. Alkossa työsuhteessa oleva henkilö ei voi samanaikaisesti työskennellä edellä mainittujen toimijoiden palveluksessa.

#### 4.2 Alkon henkilöstö ja rakenne

Alkon myymälät on jaettu 11 alueeseen. Jokaisella alueella on aluetoimisto, joka koostuu pääasiallisesti aluepäälliköstä ja aluekoordinaattorista. Aluetoimistoissa työskenteli vuoden 2012 lopussa 27 henkilöä. Aluepäällikön tehtävänä on vastata alueen tuloksista ja toimia

myymäläpäälliköiden esimiehenä. Aluekoordinaattori toimii aluepäällikön työparina talouden, henkilöstön, vastuullisuuden sekä asiakaspalvelun sektoreilla. Jokaisen aluekoordinaattorin toimenkuva on hieman erilainen ja määrittynyt alueen vaatimusten mukaan. Helsingin alueella, jolla itse toimin aluekoordinaattorina, on suuri vaihtuvuus henkilökunnassa ja näin ollen rekrytointi vie suurimman osan työnajastani.

Alueella on yhteensä 31 myymälää ja niissä työskentelee yhteensä noin 300 henkilöä. Jokaisen myymälän toiminnasta, tuloksesta ja henkilöstöstä vastaa myymäläpäällikkö. Helsingin alueella työskentelee 24 myymäläpäällikköä, kuudella heistä on hoidossaan kaksi myymälää. Kari Pennanen toimii Alkon palvelujohtajana ja aluepäälliköiden esimiehenä. Hän on myös Alkon johtoryhmän jäsen ja vastaa toiminnastaan toimitusjohtajalle. Alkon toimitusjohtajana ja johtoryhmän puheenjohtajana aloitti vuoden 2013 alussa Hille Korhonen.



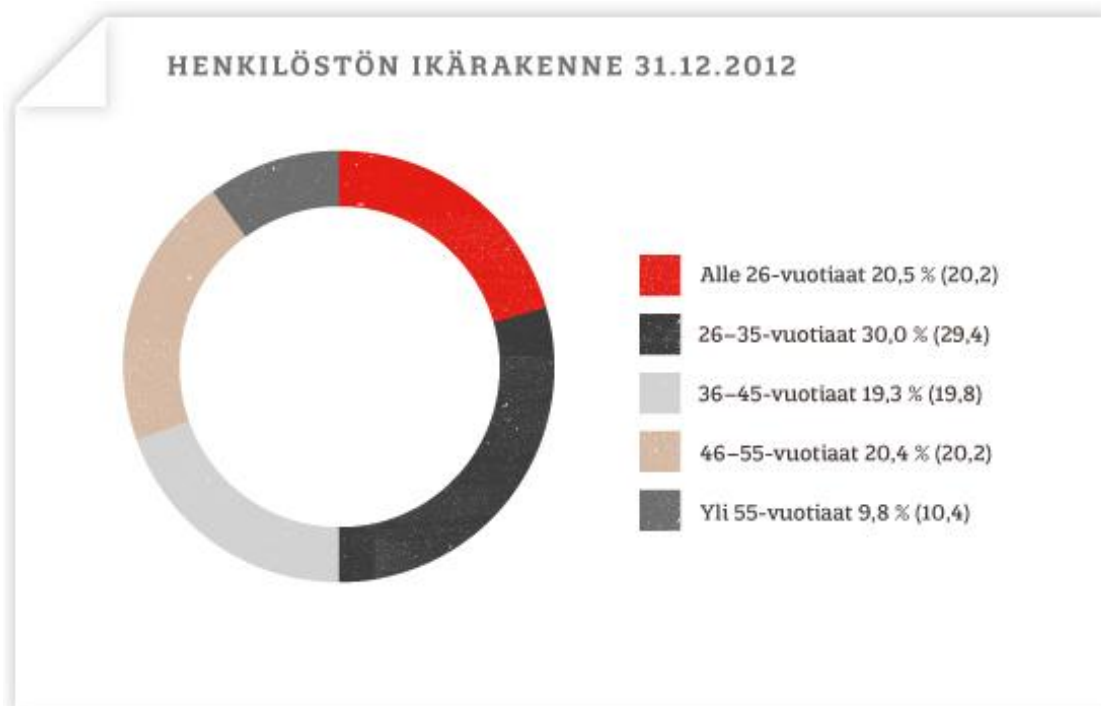
Kuvio 7: Alkon henkilöstön hierarkia.

Kuten kuviosta 7 selviää, Alko on erittäin matala organisaatio, vaikka usein muuta luullaan.

Vuoden 2012 lopussa Alkossa työskenteli 2756 henkilöä. Määräaikaisia työntekijöitä oli tuolloin joulusesongin vuoksi muuta vuotta enemmän, ja jopa hieman enemmän kuin viime vuonna samaan aikaan. Jos puhutaan laskennallisista henkilötyövuosista, oli koko- ja osa-aikatyötä tekevien työpanos yhteensä 1928 henkilötyövuotta.

Alkossa toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa työskentelevän henkilön keski-ikä on noin 37,5 vuotta ja työsuhde on kestänyt keskimäärin 9,5 vuotta. Toistaiseksi voimassa, ns. vakituksessa työsuhteessa olevista henkilöistä 71 prosenttia on osa-aikaisia, ja valtaosa heistä on myyjiä. Henkilöstö vaihtuvuus viime vuonna oli 11,5 prosenttia (keskimääräinen eläkkeelle

jäämisikä, mukaan lukien työkyvyttömyyseläkkeelle jääneet, oli 59,7 vuotta), ja työnantajan päättämiä työsuhteita oli kaiken kaikkiaan 13 kappaletta. (Alko 2013.)



Kuvio 8: Alkon henkilöstön ikärakenne 31.12.2012 (Alko 2013).



Kuvio 9: Alkon henkilöstön työsuhteet 31.12.2012 (Alko 2013).



#### 4.3 Sesonkirekrytointi Alkossa

Työnantajilla on enenevässä määrin jatkuvasti täyttämättömiä rekrytointitarpeita. Siihen viittaavat sekä työpaikkojen kiire ja ylityöt, että yleistynyt trendi sairastua työuupumukseen. Myös työnantajajärjestöjen tekemien kyselyjen tulokset kertovat samaa tarinaa. (Vaahtio 2005, 47.)

Vuonna 2013 kesärekrytinnin hakuilmoitukseen vastasi 1355 hakijaa. Hakuilmoitus suunnitellaan yrityksen ohjeistuksen mukaisesti aluekoordinaattorin ja viestintäyksikön toimesta. Kokonaisvaltaisesti Alkon työpaikkailmoituksiin saapuneiden hakemusten suuren määrän perusteella voidaan päätellä Alkon olevan houkutteleva työnantaja ja nauttivan näin ollen positiivista työnantajamielikuvaa. Syy suureen hakijamäärään saattaa löytyä myös tämän hetkisestä työllisyystilanteesta. Alkoa pidetään luotettavana työnantajana. Se tarjoaa myös muihin kaupalan yrityksiin verrattuna keskimääräistä parempaa palkkausta ja suuren yrityksen muita etuisuuksia, kuten esimerkiksi lounas- ja liikuntasetelit.

Onnistunut rekrytointi toimii yrityksen kilpailu- ja menestystekijänä. Kun uusi työntekijä on perehdytetty, on tärkeää saada ihminen sitoutumaan yritykseen. Jokaisen uuden rekrytinnin uhkana on hakija, joka tulee yritykseen vain hankkimaan tietotaidon ja siirtyy sitten toisen, samalla alalla toimivan kilpailijan palvelukseen.

Alkossa työskentelevä ei saa olla samanaikaisesti työsuhteessa Alkon toimialalla toimiviin alkoholijuomakaupan toimijoihin eikä harjoittaa yhteistyötä heidän kanssaan. Rekrytointitilanteessa hakijalle kerrotaan tästä seikasta ja selvitetään, ettei tällaisia kytköksiä ole. Alkoholijuomakaupan toimijalla tarkoitetaan esimerkiksi tavarantoimittajaa ja heidän myyntiedustajiaan, ns. alkoholijuoma-agentteja. Ravintoloitsija ja päivittäistavarakaupan edustaja ei ole tällainen toimija (Alko 2013).

Yrityksen ulkopuolelta tehty rekrytointi on ylivoimaisesti eniten käytetty ja periteinen tapa rekrytoida henkilöstöä johonkin tiettyyn tehtävään tai jollekin organisaatiotasolle resurssiksi edelleen urapolun myötä ohjattavaksi. Yritykset ja organisaatiot eivät välttämättä ole tietoisia omista henkilöresursseistaan puhumattakaan siitä, että niitä olisi systemaattisesti kartoitettu (Järvinen & Korosuo 1990, 51). Ulkoinen rekrytointi soveltuu erityisen hyvin käytettäväksi, kun toimintoja suunnataan uudelleen ja yrityksen resurssitarve ja henkilöstörakenne kasvaa tai muuttuu. (Vaahtio 2005, 36-37.)

Alkossa mietitään tarkkaan jokaisen uuden rekrytinnin tarpeellisuus. Osa-aikaisia on paljon ja työtunnit pyritään jakamaan heille, jos vaan mahdollista. Aina tunteja ei kuitenkaan voida jakaa, kun tarvitaan lisää käsipareja. Tällaisten rekrytointien tarpeellisuus korostuu joulu- ja

kesäsesonkien aikaan. Joulun aikaan ja loppuvuodesta Alkossa asioi eniten asiakkaita. Silloin tarvitaan uusia, määräaikaista kausityöntekijöitä, joiden avulla asiakassumista ja suurista kuormamääristä selvittää asiakaspalvelunlaadun kärsimättä.

Kesäisin alkolaiset pitävät kesälomia ja myymälöissä on jälleen käyttöä uusille käsipareille. Sesonkien rekrytointitarpeet keskustellaan myymälöiden tiimipalavereissa myymälätiimin kesken, mutta lopullisen tarpeen tunnistaminen kuuluu myymäläpäällikön työtehtäviin. On myös oleellista tunnistaa ajankohta, jolloin tarve on suurin.

Ennen jokaista sesonkirekrytointia tehdään alueen myymäläpäälliköille sähköinen niin kutsuttu tarvekysely. Kyselyn avulla selvitetään myymälän tarvetta palkata sesonkityöntekijöitä sesongin ajaksi (Liite 1). Tarvekysely on yksinkertainen ja selkeä tapa saada kaikki tarpeellinen tieto siirrettyä aluekoordinaattorille. Tämän jälkeen aluekoordinaattorilla on tieto siitä, paljonko alueelle tarvitaan kaiken kaikkiaan sesonkityöntekijöitä. Tarvekyselyn aikaista ajankohdtaa on kritisoitu, koska silloin myymälähenkilökunnalla ei ole vielä lomat tiedossa eikä ole varmuutta osa-aikaisten opiskelijoiden käytettävyydestä. Myymäläpäällikkö yrittää kuitenkin antaa kyselyssä parhaan mahdollisen arvionsa tulevan sesongin tarpeesta.

Tarvekyselyn avulla tieto saadaan siirrettyä keskitetysti aluekoordinaattorille. Kun hakuilmoitus on sulkeutunut, aluekoordinaattori käsittelee hakemukset ja suorittaa niille esikarsinnan. Vuonna 2013 kesäsesongin hakuilmoitukseen vastasi 1355 hakijaa lähettämällä hakemuksensa. Esikarsinnassa aluekoordinaattori pyrkii löytämään hakijoiden joukosta parhaiten Alkon palvelukseen soveltuvat henkilöt. Hakijoiden koulutustaustaa verrataan työn asettamiin vaatimuksiin. Myös työkokemus on tärkeässä asemassa hakijoiden seulonnassa. Kielitaito on eduksi ja sitä tarvitaan varsinkin Helsingin keskustan alueen myymälöissä, joissa asioi joulun ja kesän aikaan paljon turisteja.

Alko on myös mukana sosiaalisessa mediassa, Facebookissa. Sosiaalinen media tarjoaa mahdollisuuden vuorovaikutuksen lisäämiseen, auttaa kehittämään palveluja ja tukee avointa ja myönteistä palvelumielikuvaa Alkosta. Alkon asiakasneuvonta hoitaa Alkon Facebook-sivustoa. Sivujen pääsisältönä on Alkon asiakasneuvonta, joka tapahtuu niin sanotulla Facebook-profiilin seinällä. Asiakkaat voivat kirjoittaa seinälle kysymyksiä, joihin asiakasneuvojat vastaavat. Seinällä on myös Alkon itse aktiivisesti tuottamaa tietoa, esimerkiksi aukioloajoista, sesongeista ja ajankohtaisista tiedotteista. Myös sesonkirekrytoinnista julkaistiin tiedote Facebook-profiilin seinällä. Siinä kerrottiin eri alueiden hakuajankohdat ja ohjattiin täyttämään hakemus Alkon verkkosivuilla.

Esikarsinnan jälkeen seuraavat esihaastattelut. Esihaastatteluihin valikoitui vuonna 2013 noin 320 hakijaa. Nopeissa ja pintapuoleisissa haastatteluissa kerätään hakijoista lisätietoja esi-

merkiksi käytettävyyden osalta. Esihaastatteluissa myös kerrotaan lisää työpaikan vaatimuksesta ja uuden tuntipalkkaisen työntekijän työsuhteen ehdoista ja eduista, sekä vastataan hakijan mahdollisesti esittämiin kysymyksiin. Työtehtävän edellyttämä ammattitaito ja osaaminen ovat henkilövalinnoissa ensisijaisia kriteereitä. Valinnassa painotetaan lisäksi hakijan soveltuvuutta Alkon toimialaan, arvomaailmaan ja toimintatapaan sekä hänen käyttö- ja kehityskelpoisuuttaan muuttuvissa olosuhteissa.

Valittavan henkilön tulee vastata yhtiön henkilöstölle asetettuja edellytyksiä. Henkilöstöpolitiikan periaatteiden mukaisesti Alkon menestyminen edellyttää, että olemme ammattitaitoisia ja aidosti palveluhaluisia ja -kykyisiä. Meillä on halu kehittyä ja omaksua uutta. Olemme aloitteellisia ja kehitämme jatkuvasti työtämme. Yhteistyömme on avointa ja yhteisiä tavoitteita palvelevaa. Jaamme tietomme ja taitomme yhteiseen käyttöön sekä sitoudumme ketju-toimintamalliin. (Alko 2013.)

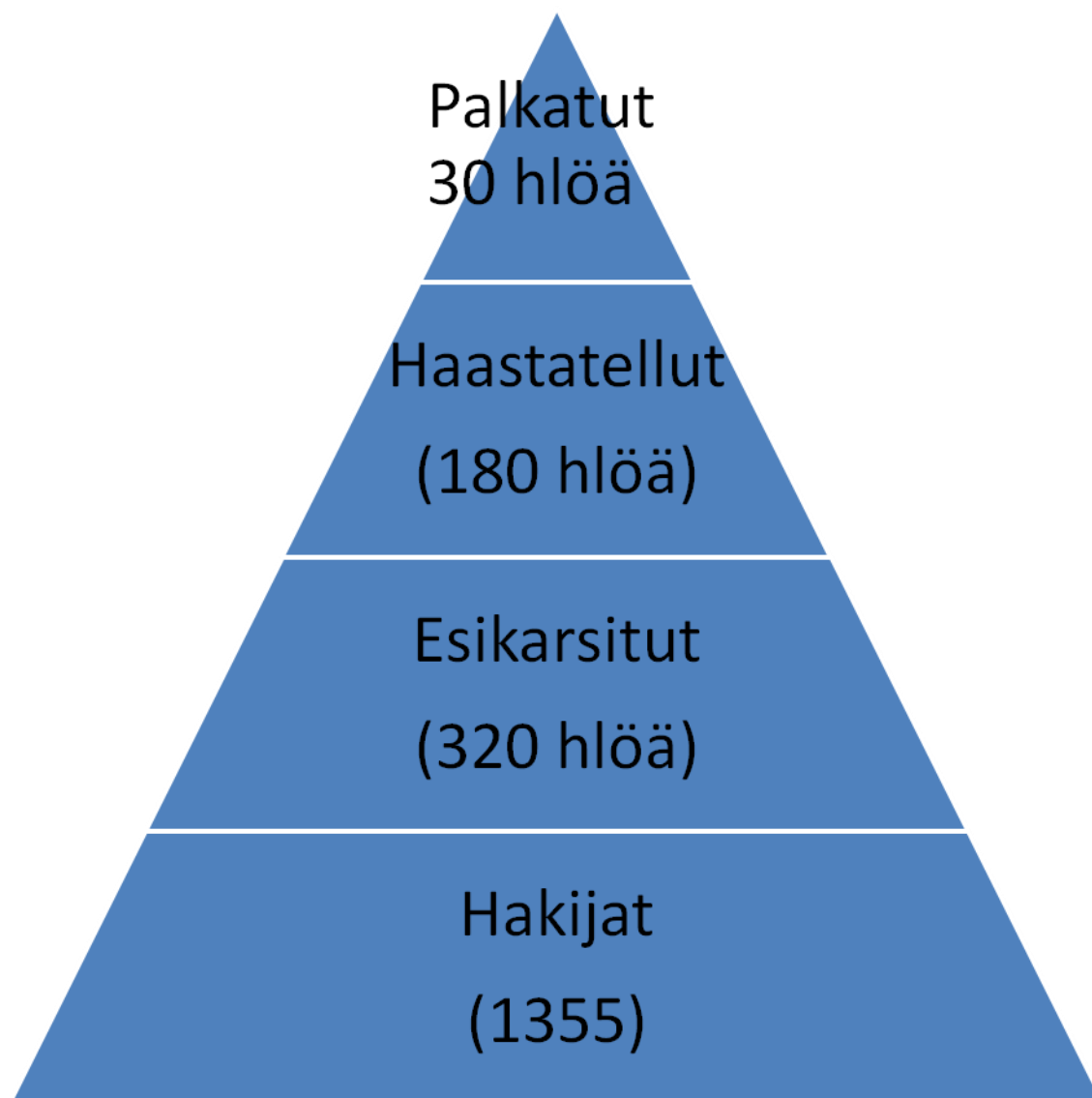
Asiakaspalveluun valittavan henkilön on vastattava käytökseltään sekä ulkoasultaan alkolaisia asiakaspalvelulle asetettuja vaatimuksia. Näitä ovat muun muassa kohtelias ja ystävällinen käytös, siisti ulkoasu ja lävistämättömät kasvot. Tasa-arvolain asettamat vaatimukset tulee myös ottaa huomioon valintaa tehtäessä. Tasaveroisista hakijoista pyritään valitsemaan se, joka joko iältään tai esimerkiksi sukupuoleltaan edustaa jo olemassa olevan työtiimin vähemmistöä. Myymälöihin ei palkata ketään, jolla on sukulaissuhteita jo olemassa olevaan myymälätiimiin. Alkossa työskentely vaatii myös 18 vuoden iän.

Esihaastatteluiden jälkeen jatkoon päässeiden hakijoiden hakemukset avataan kaikkien Helsingin alueen myymäläpäälliköiden tarkasteltaviksi. He etsivät hakijoiden joukosta (vuonna 2013 180 henkilöä pääsi jatkoon esihaastatteluista) omiin tarpeisiinsa parhaiten vastaavia henkilöitä ja kutsuvat heidät toiseen työhaastatteluun. Haastatteluun pyydetään kulloinkin tarpeelliseksi harkittu mutta kohtuullinen määrä hakijoita, esimerkiksi kolmesta seitsemään hakijaa.

Haastatteluun tulee valmistautua ja haastattelu tulee suorittaa huolella. Apuna voi osin käyttää olemassa olevaa myymäläverkoston henkilöhankintaa varten laadittua haastattelurunkoa. Haastattelussa pyritään taustatietojen, työhistorian ja hakijan tietotaitojen ohella selvittämään, millainen työntekijä ja työtoveri haastateltava on ja minkälaiset arvot ohjaavat hänen toimintaansa ja valintojaan erilaisissa tilanteissa. Hakemukset ja haastatteluista tehdyt mui-  
 tiinpanot ovat luottamuksellista aineistoa, ja näin ollen valitsematta jääneitä koskeva aineisto onkin tuhottava heti rekrytointiprosessin päätyttyä.

Valinnasta ilmoitetaan asianomaiselle ensin ja muille hakijoille ilmoitetaan hakuprosessin tilanne heidän osaltaan. Viimeistään kun kaikki sesongin avoimet paikat on täytetty, ilmoite-

taan hakijalle prosessin päättymisestä. On erittäin tärkeää, että hakijoilla säilyy positiivinen mielikuva Alkosta työnantajana koko prosessin ajan. Hakijan ajan tasalla pitäminen sekä asianmukainen viestintä ovat tärkeitä asioita positiivisen työnantajakuva säilyttämisen kannalta.



Kuvio 10: Kesän 2013 sesonkirekrytoinnin hakijoiden karsimisen eri vaiheet.

Kuvio 10 kuvastaa kesän 2013 sesonkirekrytoinnin eri vaiheita hakijoiden karsimisen näkökulmasta.

Päätöksenteko sesonkirekrytoinnissa Alkon ohjeistuksen mukaisesti:

Toimi: määräaikainen myyjän työ
---------------------------------

Hakupäätös: myymäläpäällikkö keskusteltuaan aluepäällikön kanssa
Valintapäätös: myymäläpäällikkö keskusteltuaan aluepäällikön kanssa

Taulukko 1: Päätöksenteko sesonkirekrytoinnissa (Alko 2013).

Sesonkirekrytointi huipentuu työsopimuksien allekirjoittamiseen ja uusien hyvien työntekijöiden palkkaamiseen. Rekrytointiprosessi on monivaiheinen ja jokaisella vaiheella on oma tärkeä merkityksensä.

## 5 Kyselytutkimuksen toteutus

Lomakehaastattelu tai lomakekysely on käytännössä useimmiten kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. Lomakehaastattelulla kerättyjen aineistojen avulla voidaan testata oletuksia ja kerätty aineisto voidaan helposti tilastoida. Ääripäässään lomakehaastattelu on täysin strukturoitu niin kysymysten, kuin tutkimuksen toteutuksenkin osalta. Tavoitteena on saada vastaus jokaiseen kysymykseen annettujen vaihtoehtojen sisällä ja haastattelijan määräämässä järjestyksessä. Lomakehaastattelussa ei voi kysyä mitä tahansa sellaista, mitä olisi mukavaa tai hyödyllistä tietää, vaan siinä kysytään tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä kysymyksiä. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 74-75.)

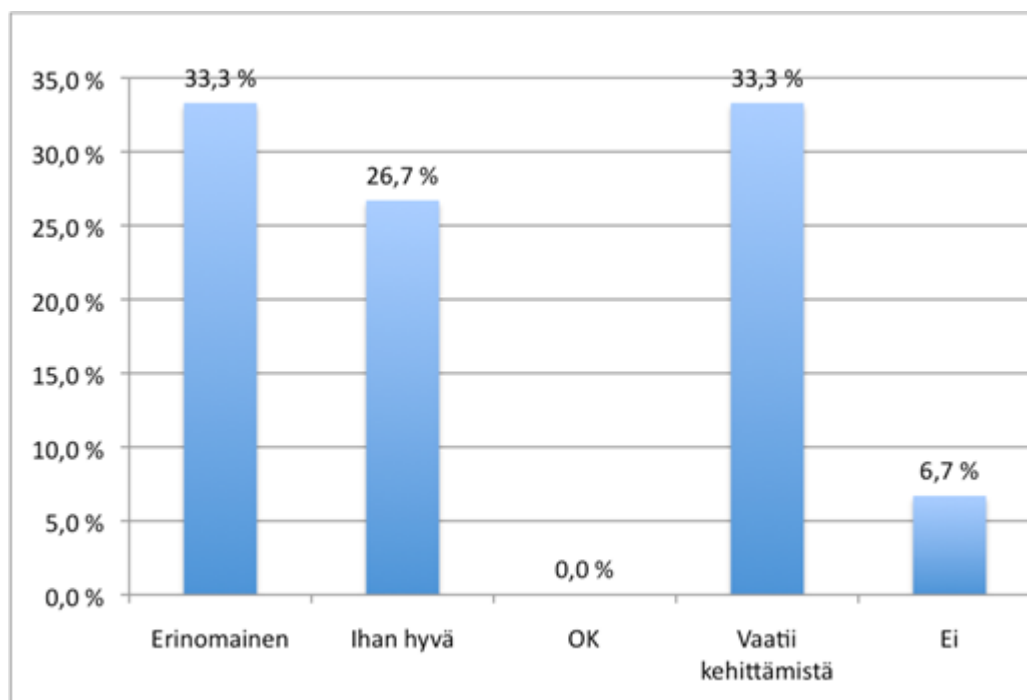
Päädyin valitsemaan aineistonkeruumenetelmäksi kyselyn, vaikka laadullisen tutkimuksen käytetyin aineistonhankintamenetelmä on haastattelu. Tässä tilanteessa haastattelut olisi ollut melkein mahdoton toteuttaa. Kaikki myymäläpäälliköt tekevät erilaisia työvuoroja ja kiertävät ympäri Suomen erilaisissa oman työn ohella toteutettavissa tehtävissä. Harkinnan jälkeen kyselylomaketutkimus tuntui ainoalta järkevältä keinolta kerätä tarvittava määrä aineistoa luotettavan tutkimuksen tekemiseen.

Kyselytutkimus toteutettiin 23.3.2013-3.4.2013 välisenä aikana. Webedition-ohjelmalla tehtyyn sähköiseen kyselylomakkeeseen pääsi vastaamaan Helsingin alueen myymäläpäälliköiden sähköposteihin lähetetyn linkin kautta. Kyselyyn vastasi 16 myymäläpäällikköä 24:stä. Vastausprosentti oli yhteensä 66,6 prosenttia eli hieman yli puolet kokonaisotannasta.

Kyselylomakkeen kysymykset muotoutuivat opinnäytetyön pää- ja alakysymysten sekä omien havaintojeni perusteella. Kyselyssä kysyttiin sesonkirekrytoinnin aikataulun toimivuudesta, rekrytointiprosessin tiedonkulusta ja organisoinnista. Kysymykset olivat monivalintakysymyksiä, joihin jokaiseen vastaaja pystyi antamaan myös avoimen vastauksen tekstialueeseen. Lisäksi kyselylomakkeessa oli yksi täysin avoin kysymys; miten kehittäisit rekrytointiprosessia.

## 5.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin edellisen sesonkirekrytoinnin aikataulun toimivuudesta ja pyydettiin avointa palautetta sen kehittämiseksi. Kuten kuviosta 11 käy ilmi, 60 prosenttia vastaajista piti sesonkirekrytoinnin aikataulua toimivana (erinomainen tai ihan hyvä) ja 40 prosenttia vastaajista kertoi olevansa tyytymätön rekrytointiprosessin aikataulutukseen (vaatii kehittämistä tai ei).



Kuvio 11: Tutkimuksen vastaus, kysymys numero 1.

Vaikka 60 prosenttia vastaajista oli tyytyväinen aikataulutukseen, 50 prosenttia kaikista vastaajista toivoi, että rekrytointi aloitettaisiin vasta myöhemmin keväällä, jolloin myymälähenkilökunnan lomatoiveet ja opiskelijoiden käytettävyyys sesongin aikana olisivat paremmin selvillä.

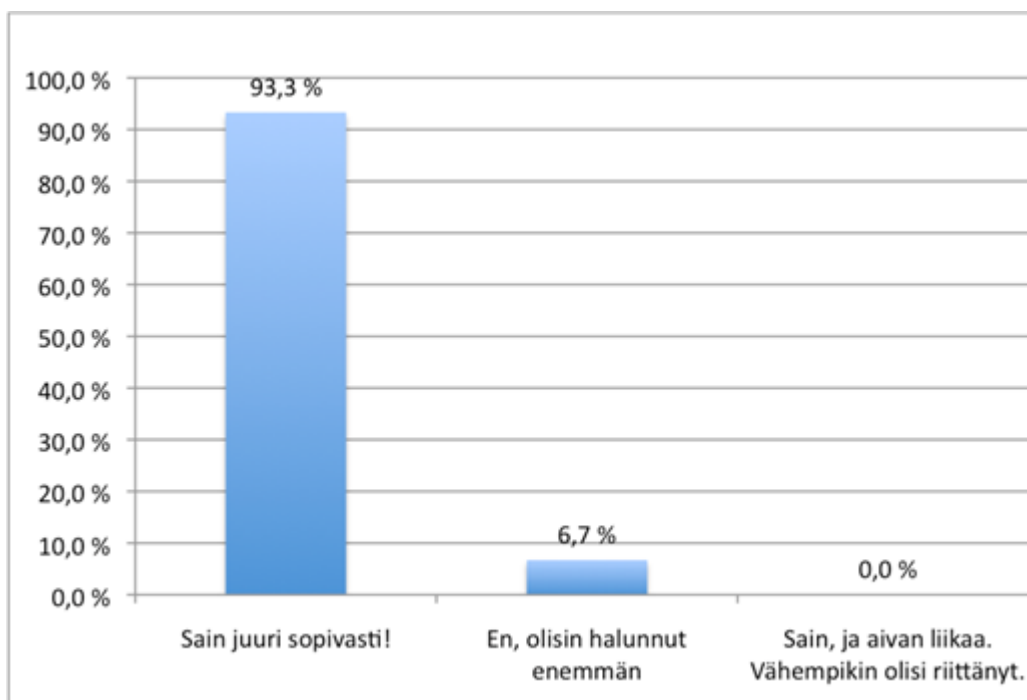
” Kesään on toisaalta vielä aikaa ja kaikki asiat eivät ole vielä selvillä (lomat ja ketä on yleensä kesällä töissä).”

” Ehkä hiukan liian aikaisin, koska monikaan myymälä ei vielä silloin tiennyt, että tarviiko kesätyöntekijöitä vai ei.”

” Rekrytointiaika on niin lyhyt, että myymälässä tulee kiire kuulla myyjien lomatoiveet. Lomien sijoittuminen kuitenkin määrää rekrytointitarpeen. Rekrytoitavien myyjien määrä on siis paras mahdollinen arvaus.”

Kuten yllä olevista lainauksista käy ilmi, sesonkirekrytointiprosessin ajankohdan ja keston olisi voinut suunnitella tarkemmin vastaamaan myymälöiden tarpeita.

Toisessa kysymyksessä haluttiin selvittää tiedonkulun onnistuneisuutta prosessin aikana. Vastaajista 93,3 prosenttia ilmoitti olevansa tyytyväinen saamaansa tietoon ja sen määrään. Vain 6,7 prosenttia olisi toivonut saavansa enemmän tietoa prosessin eri vaiheissa. Yksikään vastaajista ei ilmoittanut saaneensa liikaa tietoa.



Kuvio 12: Tutkimuksen vastaus, kysymys numero 2.

Kuten kuviosta 12 on nähtävissä, tiedon määrä oli vastaajista suurimman osan mielestä optimaalinen.

” tämä hyvä.”

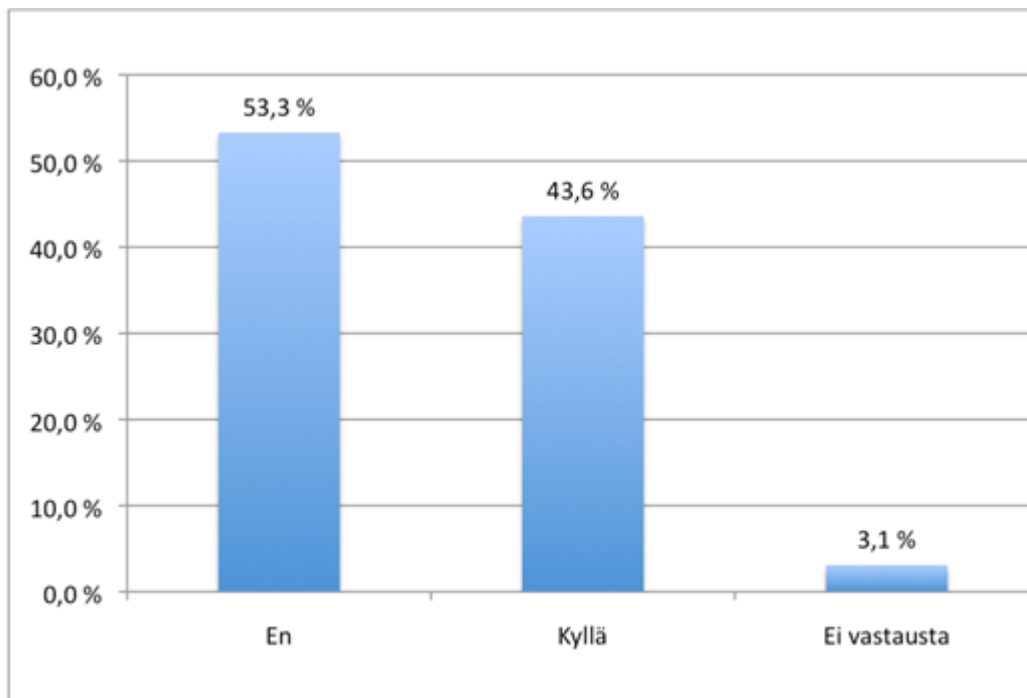
” Mielestäni viestit olivat selkeitä.”

Pieni osa vastaajista olisi kuitenkin kaivannut enemmän tietoa prosessin aikataulusta.

” Aikataulutus olisi voinut olla selkeämmin löydettävissä”

” Aikataulu pitäisi olla hyvissä ajoin selvillä.”

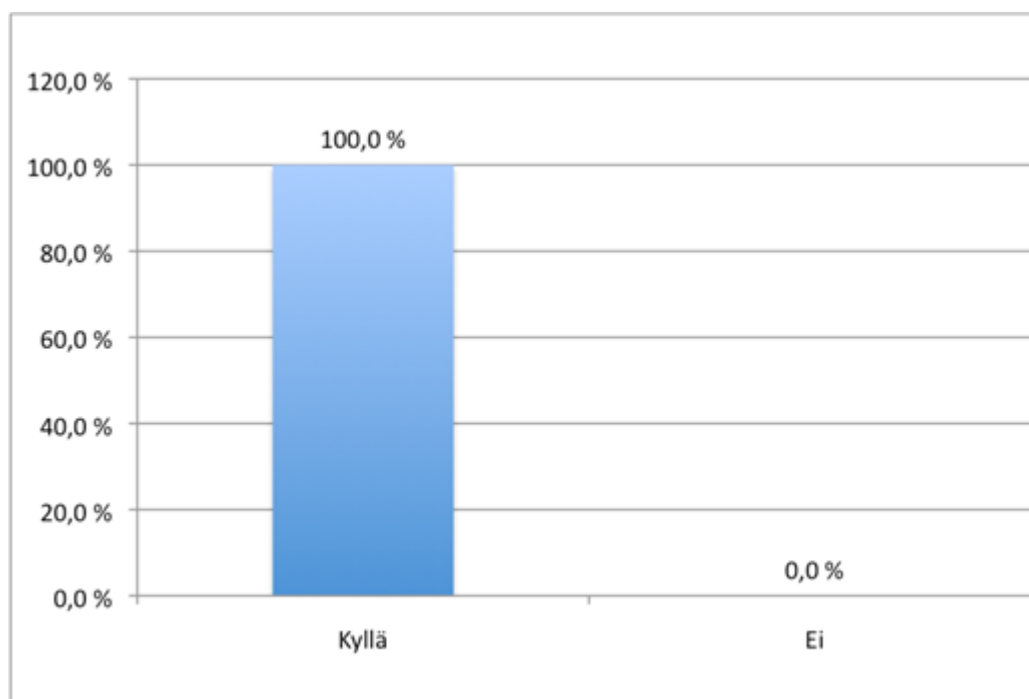
Vastaajista 43,6 prosenttia oli mukana rekrytointiprosessissa, esimerkiksi suorittamassa hakijoiden esihaastatteluja rekrytointipäivinä. Rekrytointitiimin osallistujien osuus on esitetty graafisesti kuviossa 13.



Kuvio 13: Tutkimuksen vastaus, kysymys numero 3.

Kyselyyn vastanneista rekrytointitiimin jäsenistä 100 prosenttia koki saaneensa tarpeeksi tietoa omasta tehtävästään rekrytointipäivänä. Tämä on esitetty kuviossa 14.



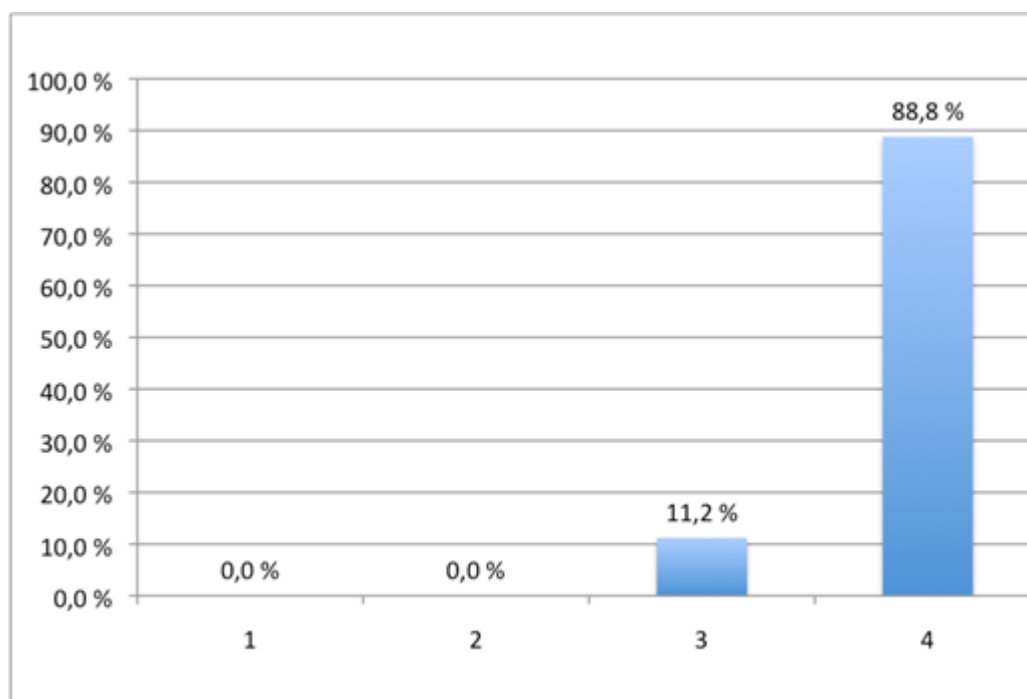


Kuvio 14: Tutkimuksen vastaus, kysymys numero 4.

Kehitysehdotukset koskivat lähinnä rekrytointitiimin kokoa ja haastattelijoiden määrää suhteessa haastateltaviin. Mukaan toivottiin enemmän haastattelijoita, jotta työmäärä ei kuormittaisi ketään haastattelijaa liikaa.

” Hieman lisää haastattelijoita (varalle ainakin).”

Kysymyksessä viisi pyydettiin vastaajia arvioimaan rekrytointipäivien organisoinnin onnistumista asteikolla 1-4, jossa 1 tarkoitti huonoa organisointia ja 4 erinomaista rekrytointipäivien organisointia. Vastausten jakauma on esitetty kuviossa 15. Rekrytointipäivien organisointi onnistui vastaajien mielestä hyvin. 11,2 prosenttia vastaajista piti organisointia hyvänä ja 88,8 prosenttia erinomaisena. Yksikään vastaajista ei toivonut organisoinnin kehittämistä. Ainoassa kommentissa kannustettiin jatkamaan samaan tyyliin.



Kuvio 15: Tutkimuksen vastaus, kysymys numero 5.

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä toivottiin vastaajilta ehdotuksia siitä, miten sesonkirekrytointiprosessia voitaisiin kehittää. Vastauksissa korostuivat ja toistuivat seuraavat teemat: rekrytinnin ajankohta, aikataulut ja prosessissa käytetyt menetelmät.

Rekrytinnin ajankohta oli monen vastaajan mielestä liian aikainen. Toivottiin, että prosessi alkaisi myöhemmin, jotta myymäläpäällikön tiedossa olisivat vakituisten työntekijöiden lomat ja opiskelijoiden käytettävyys. Yksi vastaajista kertoi, ettei hän voinut osallistua prosessin lainkaan, koska se alkoi niin aikaisin eikä hänellä ollut tarvittavia tietoja, joiden avulla olisi päässyt mukaan rekrytointiin.

Aikataulutusta koskevat kehitysehdotukset olivat erilaisia ja liittyivät prosessin eri osiin. Osa vastaajista toivoi aikataululta enemmän väljyyttä ja joustavuutta samalla, kun toiset vastaajista korostivat aikataulussa pysymisen tärkeyttä. Aikataulussa pysymistä perusteltiin sen vaikutuksella työnantajamielikuvaan. Myös aikataulusta ajoissa tiedottaminen ja aikataulun lisääminen kaikkien nähtäville nostettiin esille kehitysehdotuksina. Kun aikataulu olisi kaikkien nähtävillä ajoissa, mahdollistaisi se myös riittävän ajoissa aloitetun lomien suunnittelun.

Prosessin aikana käytettyihin menetelmiin vastaajat antoivat myös kehitysehdotuksia. Yksi vastaajista pyysi listaa edellisessä sesongissa työskennelleistä kausityöntekijöistä, jotta säästettäisiin turhalta perehdytykseltä ja näin ollen täysin uusien työntekijöiden rekrytointitarve olisi pienempi. Toinen vastaaja ehdotti haastattelukäytännön muuttamista kahteen esihaas-

tatteluun yhden sijasta. Myös alkukarsintaa toivottiin tiukemmaksi, mikä tekisi hakijajoukosta helpommin käsiteltävän ja vähentäisi turhaa työtä.

Yksi vastaajista kertoi rekrytointiprosessin olevan toimiva, eikä siinä ollut hänen mielestään kehitettävää:

” Hyvä näin:)”

## 5.2 Johtopäätökset, oma havainnointi ja kehitysideat

Tuloksista voidaan päätellä, että sesonkirekrytointiprosessi vaatii kehittämistä. Varsinkin aikataulu ja viestintä tulisi huomioida paremmin. Viestinnässä olisi tärkeää ottaa huomioon myymälöiden erilaiset tarpeet ja aikataulusta ajoissa tiedottaminen. Myös hakijoille tulisi kertoa prosessin etenemisestä selkeämmin. Yksi vastaajista kertoi osan hakijoista luulleen, että jos pääsee esihaastatteluista jatkoon, saa työpaikan. Tämä jo itsessään kertoo siitä, että hakijoita tulisi muistuttaa esimerkiksi haastattelukutsun yhteydessä, että rekrytointiprosessi jatkuu vielä esihaastatteluiden jälkeen, eikä työpaikkaa voida luvata, vaikka suoriutuisikin haastatteluissa erinomaisesti. Haastattelukutsun lisäksi esihaastatteluissa voitaisiin jakaa jokaiselle hakijalle dokumentti, jossa olisi prosessin etenemisen aikataulu, ohjeistus sekä kiinteät päivämäärät, jolloin prosessi saadaan päätökseen.

Prosessin eri vaiheista tiedottamista pidettiin tärkeänä. Toivottiin, että aikataulu olisi riittävän ajoissa kaikkien nähtävillä. Aikataulusta voisi tehdä sähköisen ja lähettää linkin jokaiselle myymäläpäällikölle. Toinen vaihtoehto olisi tehdä kaikille Helsingin alueen myymäläpäälliköille henkilökohtaisesti yhtiön sähköpostien kalentereihin kalenterimerkinnot prosessin eri vaiheista. Näin heidän olisi helppo palata tarkistamaan aikataulun yksityiskohtia ja ottaa se huomioon työvuoro- ja lomasuunnittelussa. Aikataulun tiukka noudattaminen on myös päälliköiden mielestä tärkeää. Aikataulussa pitäytyminen lisää positiivista työnantajamielikuvaa ja antaa yrityksestä luotettavan vaikutelman. Kuten teoriaosuudessa aikaisemmin todettiin, että vaikka hakija ei loppujen lopuksi soveltuisikaan täytettävänä olevaan tehtävään, voi hän olla potentiaalinen hakija johonkin muuhun tehtävään samassa organisaatiossa. Samoin kyseinen ehdokas saattaa myöhemmin tulla eteen muussa organisaatiolle tai rekrytoijalle tärkeässä yhteydessä, jolloin on olennaista se, miten ehdokas muistaa tullessa kohdelluksi. Ehdokkaalla voi myös olla laaja tuttavapiiri, jolle hän kommentoi hakuprosessia ja siten vaikuttaa mielikuvaan organisaatiosta työnantajana. Tahdikkaus on siis paikallaan erityisesti negatiivisesta valintapäätöksestä tiedotettaessa. (Honkaniemi ym. 2006, 149.) Aikataulussa pitäytyminen ja sen asettaminen kaikkien nähtäväksi ovat siis avainasemassa prosessiin valmistauduttaessa ja siinä onnistumisessa.

Omat havaintoni työssäni ovat samankaltaisia. Organisoin Helsingin alueen myymäläpäälliköille neljä niin kutsuttua pienryhmäkokousta. Jokaiseen kokoukseen kutsuttiin kuusi myymäläpäällikköä. Yksi kokouksen aiheista oli sesonkirekrytointiprosessin kehittäminen. Jokainen myymäläpäällikkö kertoi vuorollaan oman mielipiteensä prosessin tämän hetkisestä tilanteesta ja kehitystarpeista. Keskustelut olivat haastattelun kaltaisia ja niiden anti oli erinomainen. Kirjasin kommentteja ja ehdotuksia ylös. Ne olivat todella samankaltaisia kuin mitä kyselyn tulokset. Olen kirjannut johtopäätöksiin mukaan myös näiden keskusteluiden pohjalta keräämäni tiedot.

Lisäksi tein lisää havaintoja puhelinkeskusteluiden ja niin kutsuttujen käytäväkeskusteluiden avulla. Näissä kahdenkeskisissä haastatteluissa myymäläpäälliköt pystyivät kertomaan ajatuksiaan ja tunteuksiaan prosessista avoimemmin ja rehellisemmin, kuin kokouksessa muiden kuunnellessa. Päälliköt olivat kaikki erittäin tyytyväisiä siihen, että heidän mielipidettään arvostettiin ja että prosessia on alettu toden teolla kriittisesti arvioimaan ja kehittämään.

Myymäläpäälliköt toivoivat, että heitä informoitaisiin paremmin prosessin eri vaiheista ja niiden kestosta. Rekrytointitiimiin olisi ollut halukkaita osallistujia, mutta työvuorot oli jo suunniteltu, kun kysely osallistumishalukkuudesta tehtiin. Monelle päällikölle tuli myös yllätyksenä rekrytoinnin lopettamisajankohta ja useat myöhästyivät heille asetetusta aikarajasta. Lopettamisajankohdasta tulisi siis myös tiedottaa riittävän aikaisin, jotta päälliköt osaisivat työvuorosunnittelussa ottaa huomioon rekrytointiin tarvittavan ajan.

Sesonkirekrytointiprosessin ajankohtaa toivottiin harkittavan uudelleen. Prosessin aloitusajankohta oli suurimman osan vastaajista mielestä liian aikainen ja se asetti osalle päälliköistä ylitse pääsemättömiä haasteita. Sesonkirekrytointiprosessin aloitusajankohtaa toivottiin voitavan siirtää myöhemmäksi. Osa-aikaisten ja uusien työntekijöiden lomaoikeudet eivät olleet tarvekyselyyn vastatessa vielä tiedossa ja opiskelijoiden lukujärjestykset eivät olleet vielä valmistuneet. Tämä aiheutti monelle myymäläpäällikölle vaikeuksia, koska heidän täytyi antaa joku arvaus tarpeesta pysyäksään rekrytointiprosessissa mukana. Tähän ongelmaan auttaisi varmasti prosessin uudestaan suunnittelu ja aikatauluttaminen. Myymäläpäälliköille voisi tehdä joulun jälkeen sähköisen kyselyn optimaalisesta aloitusajankohdasta, jossa he voisivat kertoa, mikä sopisi heidän aikatauluihinsa kaikista parhaiten. Tulosten perusteella olisi helppoa löytää ”kultainen keskitie” prosessin aloittamisen ajankohdalle. Tarvekysely voitaisiin tehdä aikataulun hahmottamisen jälkeen niin, että kaikki pääsisivät vastaamaan ja kyselyyn annetut tiedot eivät perustuisi ainoastaan arvauksiin.

Esihaastattelun olisi hyvä olla tiukempi. Esihaastatteluihin kutsuttiin vuoden 2013 keväällä yli 300 hakijaa, vaikka paikkoja oli vain reilu 30. Tämä on työlästä kaikille prosessiin osallistujille. Jos ehdokkaat rajattaisiin esimerkiksi 150 esihaastateltavaan ja heistä 70 pääsisi jatkoon,

olisi hakemusten selaaminen viimeisessä vaiheessa paljon vähemmän aikaa vievää. Esikarsintaan on kuitenkin syytä varautua huolellisesti ja suunniteltava ajoissa yksityiskohtaiset valintaperusteet.

Rekrytointipäivien organisointi oli kuitenkin onnistunut. Haastattelijoilla oli riittävästi tietoa oman tehtävänsä suorittamiseen ja aikataulullisesti päivä oli onnistunut. Haastateltavien suuren määrän vuoksi toivottiin, että haastattelihoita olisi seuraavalla kerralla enemmän. Esimerkiksi sairaustapauksien sattuessa samanaikaisesti voisi päivien työmäärä olla todella kuormittava ja melkein mahdoton toteuttaa aikataulussa. Tuleviin sesonkirekrytointipäiviin tulisi kutsua pienempi hakijajoukko ja varata verraten enemmän haastattelihoita. Rekrytointipäivänä on kuitenkin myös erittäin tärkeää, että haastattelijoiden mieli pysyy virkeänä ja ettei hymy hyydy. Päivät ovat myös kallisarvoinen tilaisuus irtautua arjesta ja parantaa omaa työhyvinvointia tapaamalla kollegoita ja mahdollisia uusia työntekijöitä. Haastattelupäivien materiaaliin olisi hyvä lisätä dokumentti prosessin etenemisen aikataulusta, jonka haastatteliho voisi esitellä ja antaa hakijalle haastattelun päättyessä.

Yleisesti kyselyyn vastanneiden kehitysehdotukset olivat hyviä ja harkittuja. Samat teemat toistuivat kuitenkin melkein kaikissa avoimissa vastauksissa. Aikataulu ja siitä riittävän ajoissa tiedottaminen nousivat tärkeimmäksi kehitettäväksi asiaksi. Seuraavaksi tärkeimpinä kehitettävänä asioina voisi pitää yleistä prosessin eri vaiheista tiedottamista ja prosessissa käytettyjen menetelmien uudelleen harkitsemista.

Yksi vaihtoehto prosessin kehittämiseksi olisi sen niin kutsuttu madaltaminen. Suurta mediakampanjaa tai mainostamista ei tarvita, koska hakijoita on ilman sitäkin riittävästi. Jos prosessia ei tehtäisi niin sanotulla massahaululla, vaan avattaisiin useampi myymäläkohtainen hakuilmoitus, voitaisiin sen aloitusajankohdatkin yksilöidä myymälöiden tarpeiden mukaisiksi. Prosessi voitaisiin aloittaa vasta esimerkiksi huhtikuussa tammikuun sijaan ja loka-marraskuussa syyskuun alun sijaan, jolloin myymäläpäälliköillä olisi paremmin yksilöidyt henkilöstötarpeet ja jo olemassa olevien työntekijöiden lomat tiedossa.

Toinen vaihtoehto voisi olla niin sanotun kiinteän aikataulun luominen. Myymäläpäälliköillä ja myyjillä olisi hyvissä ajoin tiedossa tarkka ajankohta, jolloin lomien ja rajoitteiden täytyy olla tiedossa. Aikataulu pysyisi vuodesta toiseen suurin piirtein samana esimerkiksi viikkotasolla. Näin suunnitelmallisuudelle jäisi paremmin tilaa. Voisi myös ajatella entisten, hyväksi havaittujen sesonkityöntekijöiden listaamista. Heiltä voitaisiin kysyä halukkuutta työskennellä ensi sesongissa ja kirjata nimet ylös. Tällä tavalla saataisiin valjastettua käyttöön jo olemassa olevaa osaamista ja perehdytykseen ei tarvitsisi käyttää niin paljon aikaa ja resursseja. Yhtiö säästäisi myös henkilöstökuluissa, koska uusien työntekijöiden rekrytointiin ei tarvitsisi varata

niin paljon resursseja. Uhkana tässä on kuitenkin osaamisen laadun ylläpitäminen, tuttujen suosiminen ja uuden, tuoreen näkökulman menettäminen.

Alko Oy:n sesonkityöntekijöille ei ole suunniteltu urapolkua. Urapolun avulla hyvät määrääkaiset ja perehdytetyt työntekijät voisivat jatkaa yhtiön palveluksessa. Tämän vaihtoehdon olemassa olo voisi lisätä sesonkityöntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista yhtiön tavoitteisiin. Samalla uusien rekrytointien määrä voisi laskea ja resursseja vapautuisi muihin tarkoituksiin. Urapolku-ajattelua voisi soveltaa hyväksi havaittuihin ja yhtiöstä kiinnostuneisiin työntekijöihin.

Sosiaalinen media on nykyaikana erittäin tärkeä viestinnän väline. Kehitysehdotuksena voisi olla viestinnän kohdentaminen tietyille alueille. Niin kutsutulle Facebook-seinälle kirjoitettu tiedote voidaan kohdentaa esimerkiksi ainoastaan pääkaupunkiseudun alueella sijaitsevien lukijoiden nähtäväksi. Seuraavassa sesonkirekrytoinnissa tätä mahdollisuutta voitaisiin hyödyntää ja viestiä tarkkaan harkitulle kohderyhmälle yksityiskohtaisemmin yleisen tiedotteen sijasta.

### 5.3 Yhteenveto

Yrityksen henkilöstö on sen tärkein kilpailu- ja menestystekijä. Kuten aiemmin teoriaosuudessa todettiin, jokaisen yrityksen tulee kehittää oma rekrytointipolitiikkansa, jossa se ottaa kantaa seuraaviin seikkoihin: oman yrityskulttuurin tunnistaminen, jotta yritys osaa viestiä sitä edelleen rekrytointitilanteessa ja kehittää haluttuun suuntaan. Sen tiedostaminen, että yrityksen henkilöstön hankintatavat sekä rekrytointiprosessin toteutus ovat voimakkaasti vaikuttavia yrityskuvallisia viestejä. Yrityksen tulee tunnistaa oma imago ns. työnantajana; se ei välttämättä olekaan sama kuin luotu yrityskuva yleensä. Rekrytointi on nähtävä ensisijassa investointina, johon tulee varata resursseja ja aikaa välttyäkseen kustannuksia ja ongelmia aiheuttavilta virhevalinnoilta. (Järvinen & Korosuo 1990, 101.)

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin rekrytointia prosessina. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää rekrytointiprosessin avainasioita eli asioita prosessin onnistumiseen. Tässä työssä käsiteltiin teorian ja ajankohtaisen tiedon kautta, mitä on rekrytointi, mitä lainsäädäntöä täytyy tuntea ja mistä eri vaiheista rekrytointiprosessi koostuu. Työssä pyrittiin selvittämään mistä eri vaiheista rekrytointiprosessi koostuu ja mitä osa-alueita kehittämällä päästään parhaaseen lopputulokseen.

Teoriaosuudessa tarkasteltiin rekrytointia ja sen eri vaiheita yleisellä tasolla. Osuudessa pureuduttiin myös lainsäädäntöön osa-aikaisten ja määräaikaisten työntekijöiden rekrytoimisen osalta. Työlle etsittiin pohjaa olemassa olevista lähteistä, kirjojen teorioista ja työelämän

tiedoista. Rekrytointia ja henkilöstöasioita käsittelevää kirjallisuutta ja teoriaa on olemassa valtava määrä. Tämän työn taustamateriaaliksi valikoitui pääosin 2000-luvulla tuotetut teokset, mutta yksittäisiä lähteitä on myös käytetty 1990-luvulta.

Case-osuudessa käsiteltiin kohdeyritys Alko Oy:n toimintaa, henkilöstöpolitiikkaa ja sesonkirekrytoinnin nykytilaa. Sesonkirekrytointiprosessin nykytilaa ja kehitystarpeita saatiin selvitettyä kyselyn avulla. Kysely lähetettiin 24 Helsingin alueen myymäläpäällikölle ja kyselyyn vastauksia saatiin 16 päälliköltä. Kohderyhmä valikoitui aiheen rajauksen seurauksena. Vastauksista oli selvästi luettavissa, että suurin osa vastaajista koki sesonkirekrytointiprosessissa samantapaisia ongelmia ja kehitystarpeita.

Kaikki vastaajat kaipaivat prosessin vakiinnuttamista ja selkeyttämistä. Kysely vahvisti oletukseni siitä, että onnistuneen prosessin tuottamiseen tarvitaan ohjeistus ja selkeä konsepti, jota noudatettaisiin soveltaen maan laajuisesti. Ammatillinen tarve ja kyselyn vastaukset antoivat suuntaviivan tälle opinnäytetyölle ja etenkin ohjeistuksen tuottamiseen.

Oma työkokemukseni Alko Oy:n palveluksessa oli suurena apuna tätä työtä tehdessä. Toivon ohjeistuksen tuovan apua uusille rekrytoijille ja helpottavan heidän työtään sesonkirekrytointiprosessien haastavassa suunnittelemisessa. Uusi tutkimus mahdollisen urapolun kehittämistä sesonkityöntekijöille olisi erittäin mielenkiintoista toteuttaa.

## Lähteet

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Hakala, J.T. 2004. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus.
- Heikkinen L., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). 2008. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Järvinen, A. & Korosuo, H. 1990. Henkilöstöhankinta yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Tietosanoma.
- Kananen J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Markkanen, M. 1999. Etsi, arvioi, valitse - onnistunut rekrytointi. Helsinki: WSOY.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki: WSOY.
- Moilanen, J. 2008. Määräaikaiset ja osa-aikaiset työsopimukset. Helsinki: Talentum.
- Syrjänen, P. 2006. Yksityisyyden suoja ja henkilöarviointi. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.
- Vahtio, E. 2007. Pestaa paras - rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Yli-Luoma, P. 2001. Ohjeita opinnäytetyön tekemiseen. Sipoo: IMDL.
- Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita.
- Alkon vuosikertomus. 2013. Viitattu 15.4.2013. <http://vuosikertomus2012.alko.fi>.
- Alko. 2013. Viitattu 14.4.2013. <http://alkointra.alko.fi>.
- Tilastokeskus. 2013. Viitattu 10.4.2013. [www.findikaattori.fi](http://www.findikaattori.fi).



## Kuviot

Kuvio 2: Tutkimuksen eri vaiheet. ....	9
Kuvio 3: Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 35). ....	13
Kuvio 4: Työn rakenne. ....	14
Kuvio 5: Yrityksen oravanpyörä (Järvinen & Korosuo 1990, 49). ....	17
Kuvio 6: Alko Oy:n visio, arvot, strategia ja missio (Alko 2013). ....	30
Kuvio 7: Alkon henkilöstön hierarkia. ....	31
Kuvio 8: Alkon henkilöstön ikärakenne 31.12.2012 (Alko 2013). ....	32
Kuvio 9: Alkon henkilöstön työsuhteet 31.12.2012 (Alko 2013). ....	32
Kuvio 10: Kesän 2013 sesonkirekrytöinnin hakijoiden karsimisen eri vaiheet.....	36
Kuvio 11: Tutkimuksen vastaus, kysymys numero 1. ....	38
Kuvio 12: Tutkimuksen vastaus, kysymys numero 2. ....	39
Kuvio 13: Tutkimuksen vastaus, kysymys numero 3. ....	40
Kuvio 14: Tutkimuksen vastaus, kysymys numero 4. ....	41
Kuvio 15: Tutkimuksen vastaus, kysymys numero 5. ....	42

## Liitteet

Liite 1: Sesonkirekryointitarvekysely Helsingin alueen myymäläpäälliköille .....	51
Liite 2: Kesän 2013 Alko Oy:n Helsingin alueen sesonkirekrytoinnin hakuilmoitus .....	54
Liite 3: Palautekysely kesän 2013 rekryointiprosessista .....	55
Liite 4: Sesonkirekryointiprosessiohjeistus .....	57

Liite 1: Sesonkirekrytointitarvekysely Helsingin alueen myymäläpäälliköille

## Kesärekrytointi 2013



### Kesärekrytointi 2013 Helsingin alue

Kyselyn avulla kartoitetaan Helsingin alueen myymälöiden kesäsesonkiapu-  
laisten tarvetta.

Vastaathan kyselyyn 3.3.2012 mennessä.

Huom! Mikäli omaat lisämyymälän, vastaathan molempien osalta erikseen.

## 1. Myymälä

\*Anna myymäläsi  
numero, esim. 1234

## 2. Sesonkiapulaisten tarve

\*Onko myymälässäsi  
tarvetta sesonkiapu-  
laisille?

☐

Kyllä

☐

Ei

***Mikäli vastasit kohtaan 2 'ei', voit hypätä suoraan kohtaan 6.***

## 3. Henkilömäärä

Ilmoita tarvitsemasi  
henkilömäärä nume-  
roina

## 4. Tarjottava työjakso

Mille ajanjaksolle myymälässäsi on tarjota sesonkityötä?

Voit ilmoittaa tiedon esim. muotoa pvm-pvm.

## 5. Työntekijät

Tulevat sesonkiapulaiset ovat jo tiedossa ja entuudestaan tuttuja.

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

Sesonkiin tulevat entuudestaan tutut henkilöt

Ilmoitathan henkilön etunimen ja sukunimen.

## 6. Henkilöiden suosittelu

Mikäli tiedät hyviä tekijöitä joita voit suositella alueesi myymälöihin, niin ilmoita heidät tähän.

Ilmoitathan henkilön etunimen ja sukunimen.

## 7. Osallistuminen rekrytointiprosessiin

\*Olen käytettävissä rekrytoimien jäseneksi

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

Esim. hakemusten perkaus / haastattelu

Lähetä

Palauta



## Liite 2: Kesän 2013 Alko Oy:n Helsingin alueen sesonkirekrytoinnin hakuilmoitus

### Tule myyjäksi kesäsesonkiin 2013 Helsingin alueen myymälöihin

Haemme kesäsesongin ajaksi myyjiä Helsingin alueen myymälöihin. Määräaikaisten työsuhteiden kestot vaihtelevat myymälöittäin kolmesta viikosta runsaaseen pariin kuukauteen. Tarvitsemme tekijöitä jo maaliskuusta alkaen. Keskimääräinen viikkotyöaika vaihtelee myymälöittäin viikoittaisen vähimmäistyöajan ollessa 4-25 viikkotuntia.

Odotamme sinulta

- myönteistä perusluonnetta ja aitoa intoa asiakaspalveluun,
- valmiutta keskiraskaaseen työhön,
- taitoa palvella sekä vastuullista ja reipasta otetta työhön,
- valmiutta ilta-, viikonloppu- ja sesonkipainotteisiin työvuoroihin.

Aikaisempi työ- ja elämäkokemus on sinulle eduksi. Tartu mahdollisuuteen tutustua monipuoliseen työhön Alkon kehittyvässä myymäläverkossa! Otathan huomioon, että Alko on savuton työpaikka.

Kutsut haastatteluun lähetetään erikseen. Jätä siis mahdollisimman kattava hakemus ajantasaisine yhteystietoinesi. Vain tämän järjestelmän kautta jätetyt hakemukset otetaan huomioon.

Myymlätyömme luonteesta voit lukea verkkosivuiltamme, <http://www.alko.fi/rekryointi>. Lisätietoja voi tarvittaessa antaa Helsingin aluekoordinaattori Ulla Marjoniemi, [ulla.marjoniemi@alko.fi](mailto:ulla.marjoniemi@alko.fi).

**HAKUAIKA ALKAA:** 28.01.2013 15:00 **HAKUAIKA PÄÄTTYY:** 17.02.2013 21:00

Liite 3: Palautekysely kesän 2013 rekrytointiprosessista

## Palautekysely kesän 2013 rekrytointiprosessista

22.3.2013

### Hei päälliköt!

Kesärekrytointi on nyt suurimmalta osalta teistä ohitse, ja toivoisinkin teidän nyt käyttävän vielä pienen hetken palautteen antamiseen. Vastaa kysymyksiin valitsemalla mielestäsi lähin arvio prosessin eri vaiheiden onnistumisesta. Laatikkoon voi kirjoittaa vapaasti, ja toivon teidän myös antavan runsaasti avointa palautetta.

Jokainen vastaus käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Tulokset laaditaan siten, että yksittäisten vastaajien antamat vastaukset eivät ole niistä yksilöitävissä.

Kiitos ajastanne!

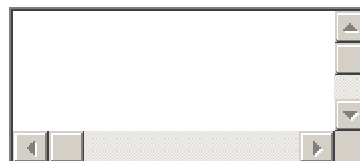
Ystävällisin terveisin,

Ulla

1. Oliko kesän rekrytointiprosessin aikataulu mielestäsi toimiva?

- ☐ Erinomainen
- ☐ Ihan hyvä
- ☐ Ok
- ☐ Vaatii kehittämistä
- ☐ Ei

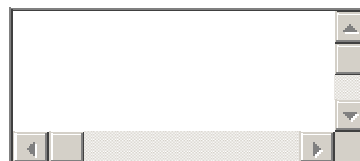
Sana on vapaa, miten muokkaisit aikataulua?



2. Saitko tarpeeksi tietoa rekrytointiprosessin eri vaiheista?

- ☐ Sain juuri sopivasti!
- ☐ En, olisin halunnut enemmän
- ☐ Sain, ja aivan liikaa. Vähempikin olisi riittänyt.

Kerro, miten toivoisit rekrytointiprosessista viestittävän?



3. Olitko mukana rekrytointitiimissä? Jos et, voit hypätä kohtaan 6.

- ☐ Kyllä
- ☐ En

4. Saitko tarpeeksi tietoa omasta tehtävästäsi rekrytointipäivänä?

- ☐ Kyllä


En

4

3

2

1



Palauta





#### Liite 4: Sesonkirekrytointiprosessiohjeistus

##### **Sesonkirekrytointiprosessiohjeistus:**

- Varaa riittävästi aikaa prosessin toteuttamiseen ja suunnittele ajankäyttö jo alkuvaiheessa mahdollisimman tarkasti, esimerkiksi asettamalla viikoittaiset tavoitteet ja aikataulu
- Tiedota jo tässä vaiheessa prosessin kulusta myymäläpäälliköille ja mahdollisesti lisäksi myymälöihin
- Lisää alustava aikataulu kaikkien nähtäville, esimerkiksi Alkon Intranetin kalenteriosioon
- Tee ajoissa haastattelupäiviä varten tarvittavat tilavaraukset
- Suunnittele hakuilmoitus tai hakuilmoitukset
- Selvitä sesonkirekrytointiajankohta ja -peruste liiton edustajien, luottamusmiehen ja esimiehen kanssa
- Toteuta sähköinen tarvekysely sesonkirekrytointien myymäläkohtaisista tarpeista; myymäläpäälliköt sopivat ennen kyselyyn vastaamista rekrytointiluvasta aluepäällikön kanssa
- Mieti kyselyn tulosten perusteella aikataulutus uudestaan ja julkaise joko niin sanottu massahakuilmoitus tai myymäläkohtaiset hakuilmoitukset
- Laske tarkka luku tarvittavista uusista sesonkityöntekijöistä ja suhteuta se haastattavien määrään
- Sovi myymäläpäälliköiden kanssa kuka antaa hakijoille lisätietoa työpaikoista haun aikana
- Luo tarkat valintakriteerit ja pyydä myymäläpäälliköiltä nimilista mahdollisesti jo aikaisemmissa sesongeissa hyväksi havaituista hakijoista; huom! heitä ei välttämättä tarvitse haastatella uudestaan
- Varaa riittävästi aikaa ja suorita hakemusten huolellinen esikarsinta
- Lähetä ei-viestit esikarsinnassa karsiutuneille hakijoille
- Lähetä haastattelukutsut esikarsinnan läpäisseille hakijoille
- Aikatauluta haastattelut ja varaa niihin riittävästi resursseja; ota tässä kohtaa huomioon myymälöiden työvuorosunnittelutahti, jos aiot pyytää päälliköitä kanssasi haastattelemaan
- Suunnittele rekrytointiprosessin etenemisaikataulu yhdessä myymäläpäälliköiden ja aluepäällikön kanssa
- Tiedota prosessin aikataulu asianomaisille ja huolehdi, että kaikki ovat sitoutuneet noudattamaan sitä

- Tee haastattelupäiviin tarvittava taustamateriaali ja aikataulutukset rekrytointiprosessin etenemisestä, joka toimii ohjeena päälliköille ja jonka voi haastatteluiden yhteydessä jakaa hakijoille
- Lähetä ei-viestit haastatteluiden perusteella karsiutuneille hakijoille
- Huolehdi aikataulun pitävyydestä ja se, että kaikki noudattavat sovittua aikataulua
- Lähetä viimeiset ei-viestit ja tarkista työsopimusten kirjoittamisajankohdat
- Tee lista prosessin aikana ilmenneistä kehitystarpeista ja mieti miten asioita voisi korjata ensi sesonkirekrytointiprosessissa
- Kerää prosessin eri vaiheissa syntynyt ja käytetty materiaali talteen seuraavan sesonkirekrytointiprosessin työtä helpottamaan
- Pyydä myymäläpäälliköitä tekemään lista hyivistä sesonkityöntekijöistä, jotka olisivat kiinnostuneita työskentelemään myös seuraavan sesongin aikana
- Lähetä kiitos-viestit kaikille prosessiin osallistuneille yhteistyökumppaneille ja aloita seuraavan sesonkirekrytointiprosessin suunnittelu karkealla aikataulutuksella